

Valmentava esimiestyö finanssialan organisaatiossa

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2018

Ohjaajat: Anna Heikkinen ja Johanna Kujala

Emmi Lindholm

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset	8
1.3	Tutkimuksen toteutus ja oletukset	10
1.4	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	13
2	Valmentava esimiestyö	17
2.1	Valmentavan esimiestyön juuret	17
2.2	Valmentavan esimiestyön määritelmä.....	18
2.3	Valmentavan esimiestyön käytäntö.....	20
2.3.1	Valmentavan esimiestyön käytännön ominaispiirteet.....	20
2.3.2	Valmentavan esimiehen kolme positiota.....	23
2.3.3	Valmentavan esimiehen kohtaamat haasteet.....	25
2.4	Valmentava johtamiskulttuuri	27
2.4.1	Valmentava johtamiskulttuuri valmentavan esimiestyön edellytyksenä.....	27
2.4.2	Toimintatavat, arvot ja arvostukset	30
2.4.3	Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen.....	31
2.4.4	Vuorovaikutussuhteiden laatu	32
2.5	Valmentavan esimiestyön edellytykset organisaation jäseniltä.....	33
2.5.1	Valmentavan esimiestyön edellytykset esimieheltä	33
2.5.2	Valmentavan esimiehen ydintaidot	39
2.5.3	Valmentavan esimiestyön edellytykset valmennettavalta työntekijältä	45
2.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	46
3	Metodologia	50
3.1	Tutkimuksen kohde	50
3.2	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet	50
3.3	Tutkimusstrategia	51
3.4	Tutkimusmenetelmän valinta	52
3.5	Aineiston keruu	53
3.5.1	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä	53
3.5.2	Haastattelukysymysten laatiminen	55
3.5.3	Haastateltavien valinta	56
3.5.4	Haastatteluiden toteutus	58
3.6	Aineiston käsittely ja analysointi.....	59
4	Tulokset.....	61
4.1	Valmentava esimiestyö kohdeorganisaatiossa.....	61
4.2	Valmentavan esimiestyön käytännöt kohdeorganisaatiossa	62
4.2.1	Valmentavaan esimiestyöhön motivointi	62
4.2.2	Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen	67
4.2.3	Itsenäisten ratkaisujen tukeminen	72
4.2.4	Onnistumisen arviointi	75
4.2.5	Yhteenveto	77
4.3	Valmentavan esimiestyön vaikutukset kohdeorganisaatiossa	77
4.3.1	Valmentavan esimiestyön toteuttamisen tavoitteet työntekijätasolla.....	77
4.3.2	Valmentavan esimiestyön tavoitteet organisaatiotasolla.....	83
4.3.3	Yhteenveto	85
4.4	Esimiehen ja valmennettavan näkemykselliset erot valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa	86
4.4.1	Esimiesten ja valmennettavien käsitykselliset erot valmentavan esimiestyön käytännöissä	87
4.4.2	Esimiesten ja valmennettavien käsitykselliset erot valmentavan esimiestyön tavoitteissa	90
4.4.3	Yhteenveto	91
5	Johtopäätökset.....	92
5.1	Tieteellinen kontribuutio	92

5.2	Käytännön implikaatit	96
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	98
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	100
LÄHTEET.....		102
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO 1, YKSILÖHAASTATTELU TYÖNTEKIJÖILLE		106
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO 2, YKSILÖHAASTATTELU ESIMIEHILLE		108

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.....	14
Kuvio 2. Valmentavan esimiehen kolme positiota.	23
Kuvio 3. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset.	29
Kuvio 4. Valmentavalta esimieheltä vaadittavat taidot.	37
Kuvio 5. Voimaannuttava ja mahdollistava klusteri.....	38
Kuvio 6. Yksilön potentiaalin hyödyntämiseen esimieheltä vaadittavat ydintaidot.....	40
Kuvio 7. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.	47
Kuvio 8. Valmentavan esimiestyön käytäntöjen yhteenveto.....	93

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot.	57
Taulukko 2. Valmentava esimiestyö kohdeorganisaatiossa.....	61

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	LINDHOLM, EMMI
Tutkielman nimi:	Valmentava esimiestyö finanssialan organisaatiossa
Pro gradu -tutkielma:	105 sivua, 4 liitesivua
Aika:	toukokuu 2018
Avainsanat:	valmentava esimiestyö, esimies, valmennettava, osaamisen kehittäminen

Tämä tutkielma käsittelee valmentavan esimiestyön ilmiötä finanssialan organisaation kontekstissa. Tutkimus on tehty toimeksiantona eräälle suurelle Suomessa toimivalle finanssialan organisaatiolle, jonka pääasiallisena toimintana on vakuutustoiminta. Toimeksiantajaorganisaatio toimi tämän tutkimuksen kohteena. Tämän työn tavoitteena on lisätä valmentavan esimiestyön syvällisempää ymmärrystä finanssialan organisaation kontekstissa ja tarkastella valmentavaa esimiestyötä kohdeorganisaatiossa. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja arvioida kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön tilaa, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa kohdeorganisaatiossa sekä millaisia näkemyksellisiä eroja voidaan havaita valmennettavan ja esimiehen välillä valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa. Tässä tutkimuksessa valmentava esimiestyö erotetaan ammattivalmennuksesta, jossa valmentaja tulee organisaation ulkopuolisena henkilönä valmentamaan organisaation työntekijää. Valmentava esimiestyö nähdään tässä tutkimuksessa esimiesten käyttämänä johtamistyylinä, jossa esimies toimii valmentajan roolissa ja alainen valmennettavan roolissa.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan valmentavaa esimiestyötä kohdeorganisaation kontekstissa. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joihin on osallistunut yhdeksän haastateltavaa kohdeorganisaatiosta. Kolme haastateltavaa toimi valmentavina esimiehinä ja kuusi haastateltavaa toimi valmennettavina. Kohdeorganisaatiossa on toteutettu valmentavaa esimiestyötä muutaman vuoden ajan. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin on vastattu tarkastelemalla aiempaa valmentavasta esimiestyöstä tehtyä tieteellistä tutkimusta sekä keräämällä ja analysoimalla kohdeorganisaation haastateltavien kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä.

Tutkimuksen tuloksena tunnistetaan valmentavan esimiestyön käytäntöjä kohdeorganisaation kontekstissa sekä haastateltavien käsityksiä valmentavalta esimiestyöltä halutuista tavoitteista niin yksittäisen työntekijän, kuin organisaationkin näkökulmasta. Tuloksista voidaan havaita, että kohdeorganisaation henkilöstöllä on suhteellisen hyvä mielikuva siitä, mitä valmentava esimiestyö on ja henkilöstö kokee valmentavan esimiestyön tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä johtamismallina. Valmennettavat kokivat kuitenkin tärkeänä sen, että valmennettavan esimiestyön tavoitteet tuotaisiin kirkkaana esiin, sillä he kokivat tällöin pystyvänsä antamaan enemmän valmennussuhteelle. Esimiehet kokivat tarvitsevänsä enemmän tukea, aikaa ja koulutusta valmentavan esimiestyön toteuttamiseen. Tuloksista pystyttiin havaitsemaan myös se, että valmennettavat kaipaivat enemmän rakentavaa palautetta, konkreettisia tekoja ja tukea urakehityksensä tukemiseen.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan esimiestasolla suoritettavan valmentavan johtamisen eli valmentavan esimiestyön (*engl. managerial coaching*) ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata valmentavaa esimiestyötä laajempänä ilmiönä finanssialan organisaation kontekstissa ja selvittää syitä valmentavan esimiestyön toteuttamiseen. Valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtamismallia, jonka tarkoituksena on tähdätä organisaation kokonaisvaltaiseen oppimiseen ja kehitykseen.

Eri aikoina on harjoitettu erilaisia johtamistyyplejä kunkin aikakauden ominaispiirteitä korostaen. Jokainen eri aikakausi on tuonut mukanaan erilaisia haasteita, joista on pyritty selviämään kyseiseen aikakauteen ja sen haasteisiin sopivalla johtamistyyllillä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.) Aiemmin johtamiseen on kuulunut vahva käsitys siitä, että johtaja tietää kaiken ja hänen pääasiallinen tehtävänsä on valvoa ja tehdä päätöksiä, joita alaiset noudattavat. Tästä hierarkkista organisaatiota korostavasta ajatuksesta painopiste on siirtynyt kohti verkostomaisia asiantuntijuutta korostavia organisaatioita. (Graham, Wedman & Garvin-Kester 1993.) Esimiehen rooli on muuttunut päätöksentekijästä kohti koordinaattorin ja mahdollistajan roolia. (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts & Schein 2011).

Asiantuntijatyön korostuessa ja organisaatioiden muuttuessa valmentavasta johtamisesta on tullut yksi merkittävimmistä johtamisen trendeistä (Burdett 1998). Maailmantalouden toimintamekanismit ovat muovaantuneet globaalissa maailmassa uusiksi, eivätkä vallan ja vaikuttamisen keinot enää päde samalla tavalla kuin ennen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17). Dynaamisen ympäristön mukanaan tuomat haasteet ovat tuoneet esiin uuden johtamislähestymistavan tarpeen. Valmentavan esimiestyön on nähty olevan sopiva tapa toimia dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, jotta voidaan taata jatkuva kehitys ja menestyminen. (Dimas, Rebelo & Lourenco 2016.) Jatkuvasti muuttuvassa globaalissa, tietotekniikkaan painottuvassa liiketoimintamaailmassa ei enää riitä se, että rekrytoidaan työntekijämarkkinoiden parhaita ammattilaisia, vaan entistä enemmän tarvitaan niitä, jotka kykenevät oppimaan uutta sekä ovat halukkaita tekemään yhteistyötä. Uuden Y-sukupolven, jolla tarkoitetaan vuosien 1980–2000 välissä syntyneitä, tulo työelämään on mullistamassa täysin

aikaisemman johtamiskäyttäytymisen. Y-sukupolvi odottaa, että työn tulee olla innostavaa, yhteistyötä korostavaa ja johtamisen tulee olla oikeudenmukaista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17–19.) Myös organisaatioiden toiminta on muuttunut entistä enemmän työntekijöitä, asiakkaita ja jatkuvaa kilpailuetua korostavaan suuntaan. Tällaisessa maailmassa vanhanaikaiset komento- ja valvontaan perustavat johtamistavat korvataan uusilla toimivammilla ja usein tiimien yhteiseen toimintaa pohjautuvilla johtamismalleilla. (Ellinger, Ellinger & Keller 2003.)

Valmentavassa esimiestyössä yhdistyvät mielekkäällä tavalla niin yksilön kehittyminen, kuin organisaation tavoitteetkin. Valmentava esimiestyö on yksi parhaimmista keinoista innostaa työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen ja tiukkojen tilanteiden selvittämiseen. (Räsänen 2007, 15.) Valmentava esimiestyö on usein liitetty korkeaan tuottavuuteen ja korkeampaan voittoon organisaatioissa. Niissä organisaatioissa, joissa valmentava esimiestyö on omaksuttu, valmennuksesta on tullut osa esimiesten vastuuta. Viimeaikaisessa organisaatiokirjallisuudessa valmentava esimiestyö on tullut tunnetuksi myös tärkeänä suorituskyvyn hallinta- ja harjoitusmenetelmänä. (Kim, Egan, Kim & Kim 2013.)

Bachkirovan, Spencen & Draken (2016) mukaan valmentamisen alkuperäiset lähtökohdat selittyvät ihmisen luontaisella tarpeella hakea kannustusta ja tukea sosiaalisesta ympäristöstä. Valmentava esimiestyö mahdollistaa henkilökohtaisen sekä ennen kaikkea mielekkään ja tehokkaan menetelmän kehittää niin yksilön ammattitaitoa, organisaatiota, johtamista kuin esimiestyötäkin. Valmentavan esimiestyön tärkeimpiä tavoitteita on parantaa valmennettavan kyvykkyyttä voimaannuttamalla valmennettavaa niin, että hän saa omat kykynsä parhaiten käyttöön. Valmentavan esimiestyön tarkoituksena ei ole olla lyhytkestoista, akuuttia-apua, vaan tavoitteena on pysyvä toimintatavan muutos valmennettavassa, mikä edellyttää valmennettavalta itsensä johtamisen taitoja, joustavuutta sekä tahdon ja tietoisuuden lisääntymistä. (Räsänen 2007, 15–16.) Useissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijät haluavat valmennusta enemmän omilta esimiehiltään kuin erillisiltä valmentajilta ja uskovat, että valmentava esimiestyö tuo henkilökohtaista edistystä ja lisää organisaation kilpailukykyä (Kim ym. 2013). Valmentavan esimiestyön tarkoituksena ei ole se, että valmennettavaa tulisi kehittää juoksemaan kovempaa, vaan päinvastoin, tekemään työnsä fiksummalla tavalla (Räsänen 2007, 15–16).

Tutkijat ovat todenneet, että valmentamisella on positiivinen vaikutus niin yksilön, kuin tiiminkin suorituskyvyn. Tämän lisäksi tutkijat ovat pystyneet osoittamaan, että valmentavalla esimiestyöllä on suora korrelaatio liikevaihdon kasvuun. (Ellinger ym. 2003.) Valmentava esimiestyö on usein

liitetty korkeampaan tuottoon ja voittoon organisaatiossa jatkuvan kehittymisen vuoksi. Niissä organisaatioissa, joissa valmentava esimiestyö on omaksuttu, valmennuksesta on tullut osa esimiesten vastuuta ja yksi tärkeimmistä suorituskyvyn hallinta- ja harjoitusmenetelmistä. (Kim ym. 2013.) Myös Gilley, Gilley & Kouider (2010) tuovat esiin tuottavuuden kasvun ja ajatuksen siitä, että yksilön vaikutukset ovat yhteydessä organisaation vaikutuksiin. Tämän ajatuksen pohjalta Gilley ym. (2010) uskovat, että työntekijän tuottavuuden kasvaessa myös koko organisaation yhteinen tuottavuus kasvaa. Organisaation on mahdollista hyötyä valmentavan johtamisen mukanaan tuomasta parantuneista vuorovaikutussuhteista, esimies-alaisuudesta ja luovuudesta, kun yksilön vaikutukset ja tuloksellisuus on yhteydessä organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Gilley ym. 2010.)

Valmentava esimiestyö pohjautuu valmennukseen (*engl. coaching*) ja sitä käytetään usein virheellisesti synonyyminä ammattivalmennuksen, koulutuksen ja mentoroinnin kanssa (Lawton-Smith & Cox 2007). Tästä syystä tutkielman teoriaosuuden alussa määritellään valmentava esimiestyö, ammattivalmentaminen, koulutus ja mentorointi sekä tuodaan esiin näiden keskeisimmät erot tämän tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiesten suorittamaan valmentavaan johtamiseen ja tutkitaan valmentavan johtamisen menestystekijöitä finanssialan organisaatiossa. Organisaatioiden hierarkkian madaltuessa entisestään ja asiantuntijatyön merkityksen kasvaessa, tarvitaan entistä enemmän työntekijän itseohjautuvuutta, jota valmentavalla johtamisella pyritään tukemaan (Harmaja & Hellbom 2007, 213).

Juuri itseohjautuvuuden korostamisen vuoksi valmentava esimiestyö sopii hyvin finanssialan organisaatioihin, sillä alan trendinä on organisaatiotasojen madaltuminen ja tietointensiivisen asiantuntijatyön osuuden kasvaminen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa korostetaan entistä enemmän asiantuntijuutta sekä osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Kohdeorganisaation työntekijöillä on myös merkittävä vaikutus koko organisaation menestymiseen ja työkuultuuriin kuuluu vahvasti itsenäisen työskentelyn sekä jokapäiväiseen työskentelyyn liittyvien päätösten korostaminen. Työntekijät tekevät jatkuvasti itsenäisiä päätöksiä työnsä ohessa ja pääsevät melko laajalti vaikuttamaan työn suoritustapoihin. Jokaisella työntekijällä on myös vaikutusta koko organisaation menestymiseen. Näistä syistä työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Kohdeorganisaatio on pitkälle asiantuntijaorganisaatio. Valmentavaa johtamista on kehitetty ja sitä on tutkittu erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa (Ladyshewsky 2010), mikä vahvistaa omalta osaltaan valmentavan johtamisen sopivuutta kohdeorganisaatioon.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Kohdeorganisaatiossa valmentava esimiestyö on tällä hetkellä pinnalla ja valmentavaa otetta korostetaan organisaation esimiestyössä entistä enemmän. Valmentavaa esimiestyötä on harjoitettu kohdeorganisaatiossa aktiivisemmin muutaman vuoden ajan, jonka aikana on todettu, että valmentavalla esimiestyöllä saadaan hyviä tuloksia aikaan ja työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään. Valmentavan esimiestyön toteuttaminen on kuitenkin yksiköstä riippuen hyvin eri tasoista ja valmentavan esimiestyön toteuttamisen taso on pitkälti riippuvaista esimiehen toiminnasta.

Valmentavasta esimiestyöstä ei ole nähty olevan hyötyä, mikäli se ei puheiden sijaan toteudu organisaatiossa myös käytännön tasolla. Mikäli organisaatiossa halutaan harjoittaa parhaiten valmentavaa esimiestyötä, sitä tulee tehdä päivittäin, eikä vain muutaman kerran vuodessa kahden keskeisissä valmennustapaamisissa tai muissa virallisissa tilaisuuksissa. (Antonioni 2000). Valmentavan esimiestyön on tarkoitus olla syvään juurtunutta johtamisfilosofiaa, eikä tietyin väliajoin toistuvaa toimintaa (Burdett 1998). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia eri tiimejä ja sitä, miten valmentavaa esimiestyötä harjoitetaan kohdeorganisaatiossa. Toisin sanoen tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä ovat valmentavan esimiestyön keskeiset elementit ja mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa.

Kim ym. (2013) tuovat tutkimuksessaan esiin, että valmentavaa esimiestyötä on tutkittu erittäin vähän työntekijöiden eli valmennettavien näkökulmia huomioiden. Myös McCarthy & Milnerin (2013) mukaan suurin osa valmennuskirjallisuudesta keskittyy organisaatioiden ulkoisten valmentajien kontekstiin, mutta heidän mukaansa esimiesten odotetaan yhä enemmän toimivan alaisilleen myös valmentajan roolissa. Tästä syystä tähän tutkimukseen on haluttu ottaa mukaan työntekijöiden tunneperäinen näkökulma valmentavan esimiestyön toteuttamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on näin ollen myös tutkia sitä, miten työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön ja onko kohdeorganisaatiossa havaittavissa eroja esimiehen ja valmennettavan välillä valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa. Näiden edellä mainittujen seikkojen kautta tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan, miten sitä toteutetaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää:

Mitä valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan ja miten sitä toteutetaan finanssialan organisaatiossa?

Tähän pyrin löytämään vastauksia seuraavien apukysymysten avulla:

Miksi kohdeorganisaatiossa harjoitetaan valmentavaa esimiestyötä ja mitä sillä halutaan saavuttaa?

Millaisia eroja on havaittavissa esimiehen ja valmennettavan välillä valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa?

Suurin osa valmennuskirjallisuudesta käsittelee ulkoista valmentamista, joissa valmentaja tulee organisaation ulkopuolelta kehittämään johtoa, esimiehiä tai asiantuntijoita. Sisäisistä valmentajista ja esimiehistä valmentajina tiedetään huomattavasti vähemmän. (Lawton-Smith & Cox 2007.) Esimiehen suorittama valmentaminen eroaa huomattavasti ulkopuolisen valmentajan suorittamasta valmentamisesta, sillä esimiehen asema organisaation sisäisenä jäsenenä aiheuttaa erilaiset lähtökohdat valmentamiselle (Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2014, 4).

Tämä tutkimus keskittyy valmentavaan esimiestyöhön, jolla tarkoitetaan sitä, että valmennusta harjoittaa organisaation sisäinen henkilö, tässä tapauksessa esimies. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita suorittavan tason työntekijöiden ja esimiesten välisen valmentavan esimiestyön ominaispiirteistä. Tutkimuksessa keskitytään siis asiakasrajapinnassa, suorittavan tason työntekijöiden saamaan valmentavaan esimiestyöhön ja tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ylempien toimihenkilöiden valmennus. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös valmennus, jota suoritetaan organisaation ulkopuolisen henkilön toimesta.

Tälle tutkimukselle on määritetty myös kolmas rajaus, joka koskee tutkimuksen kontekstisidonnaisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan valmentavaa esimiestyötä finanssialan organisaatiossa, jolle on ominaista asiantuntijälähtöisyys. Tutkimuksesta on rajattu pois muussa liiketoimintaympäristössä tapahtuva valmentava esimiestyö. Tutkimus keskittyy valmentavan esimiestyön positiivisiin puoliin ja perustellaan sen mukanaan tuomat hyödyt ja haasteet. Tutkimuksessa ei laajemmin kyseenalaisteta valmentavan esimiestyön mahdollisuuksia tai syitä sille, miksi valmentavaa esimiestyötä ei kannattaisi harjoittaa.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja oletukset

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka kohteena on suomalainen finanssialan organisaatio, jonka suurimpiin toimintoihin kuuluu vakuutustoiminta. Kohdeorganisaationa olevassa finanssialan yrityksessä valmentava esimiestyö on tällä hetkellä pinnalla ja valmentaa otetta korostetaan jatkuvasti enemmän esimiestyöskentelyssä. Valmentava esimiestyö on tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa pitkälti jokaisen esimiehen omalla vastuulla, minkä vuoksi kohdeorganisaation eri tiimeissä valmentava esimiestyö tapahtuu hieman eri tavalla.

Kohdeorganisaatiossa on pyritty siihen, että jokainen esimies käy valmennettavansa kanssa vuoden aikana kolmenlaisia keskusteluja. Näitä keskusteluja ovat kuukausittaiset valmennustuokiot, muutaman kerran vuodessa käytävät tuloskeskustelut ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Kuukausittaisissa valmennustuokioissa on tarkoituksena tukea työntekijän arjen suoriutumista ja vahvistaa esimiehen läsnäoloa sekä vuorovaikutusta arjessa. Valmentamiseen liittyy kohdeorganisaation tavoitteiden mukaan myös työntekijöiden kehittymisen tukeminen työtä havainnoimalla, harjoittelemalla tai vaikkapa puheluita kuuntelemalla. Valmennustuokioille on asetettu kohdeorganisaatiossa erilaisia teemoja, joita esimiehen tulisi soveltaa valmennustuokioissa. Näitä teemoja ovat työntekijän fiilikset, hyvinvointi, työtilanne, yhteistyö ja vuorovaikutus, palaute, havainnointi ja harjoittelu sekä tarpeen mukaan työntekijän omat aiheet. Valmennustuokioiden lisäksi kohdeorganisaatiossa esimies käy jokaisen työntekijän kanssa vuosittain kehityskeskustelut, joiden tavoitteeksi kohdeorganisaatiossa on asetettu työntekijän ammatillinen kasvu ja kehittyminen. Kehityskeskusteluissa on tarkoituksena vahvistaa avointa keskustelua ja panostaa työntekijän vahvuuksiin, osaamiseen, työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin, pidemmän aikavälin ammatillisen kehittymisen tavoitteisiin sekä osaamis- ja kehittymistarpeisiin. Kolmas kohdeorganisaation esimiehille asettama valmennukseen liittyvä tavoite on tuloskeskustelu. Tuloskeskustelun tarkoituksena on toimia työntekijän tavoitteiden ja tuloksellisuuden seurannan tukena. Tuloskeskusteluissa on keskiössä tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden mitattavuus sekä toteutumisen seuranta ja tukeminen.

Nämä kolme keskustelua ovat organisaation laatimia tavoitteita esimiehille. Kohdeorganisaatiossa jokainen esimies soveltaa näitä keskusteluja omalla tavallaan ja kohdeorganisaatiossa harjoitetaan esimiehestä riippuen valmentavaa esimiestyötä joko pelkästään näissä keskusteluissa tai myös keskusteluiden välissä päivittäisessä tekemisessä. Tutkimus kohdentuu niin lähiesimiehiin, kuin työntekijöihinkin. Tutkimuksen tekeminen kahdella tasolla mahdollistaa sen, että pystytään

löytämään valmentavan johtamisen menestystekijöitä sekä esimiesten, että työntekijöiden kokeman perusteella. Työntekijöiden ottaminen mukaan tutkimukseen on perusteltu siitä syystä, että tutkimukseen saadaan näin enemmän syvyyttä ja aiemmat valmentavan johtamisen tutkimukset keskittyvät pääsääntöisesti esimiesten kokemuksiin ja näkökulmiin.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisia menetelmiä käyttäen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään valmentavaa esimiestyötä, sen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena eritellä ja tutkia yksittäistapauksia ja näihin yksittäistapauksiin liittyvien ihmisten antamia merkityksiä ja näkökulmia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Tutkielman tutkimusaineisto koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Haastatteluaineisto koostuu kuudesta kohdeorganisaation toimihenkilöstä ja neljästä esimiehestä.

Valmentava esimiestyö on tietynlainen henkilökohtainen, tulokseen ja kehittymiseen suuntautunut prosessi, joka kohdistuu vahvasti valmennettavan henkilön itsesäätelykykyihin. Valmentavan esimiestyön prosessissa korostuu vahvasti esimiehen ja valmennettavan välinen vuorovaikutussuhde ja luottamus. (Parpei 2008.) Valmentavassa esimiestyössä on keskiössä taito pystyä fasilitoimaan valmennettavan yksilön tai tiimin suorituskkyä, kehittymistä ja oppimista (Downey 2003).

Valmentavan esimiestyön käsitettä käytetään usein virheellisesti synonyyminä muille valmennuskäsitteille, esimerkiksi ammattivalmennukselle, koulutukselle ja mentoroinnille (Lawton-Smith & Cox 2007). Lawton-Smithin & Coxin (2007) mukaan useissa organisaatioissa sanojen koulutus (*engl. training*) ja valmennus (*engl. coaching*) välillä on epäselvyyksiä, eikä näiden sanojen eroja usein tunnisteta. Koulutus on nähty yleensä ns. alijäämän täyttämisenä eli puuttuvien taitojen hankkimisena, kun taas valmentamisella tarkoitetaan yleisesti ennemminkin olemassa olevien taitojen laajentamista ja kehittämistä. Moderni liiketoiminta tulee nähdä ajan myötä muuttuvana uusien ideoiden ja ajattelun omaavana toimintana. Koulutus voidaan nähdä ikään kuin hierarkkisena tiedon jakamisena, kun taas valmentava esimiestyö on enemmänkin matalaa hierarkkiaa kunnioittavaa toimintaa. (Lawton-Smith & Cox 2007.) Rogersin (2004) näkökulma perustuu pitkälti koulutukseen taitopohjaisena tiedon jakamisena, mutta Lawton-Smithin ja Coxin (2007) mukaan koulutus on aina ollut jatkumo. Lawton-Smith ja Cox (2007) mukaan koulutus toimii kolmella tasolla ja koulutuksen tarkoitus on näillä jokaisella tasolla erilainen. Kaikissa näissä tasoissa on tietty määrä tietoa, joka tulee välittää koulutettavalle. Jokaisessa tasossa on myös ”oikeita vastauksia” tai käsitteitä. Kouluttajat saattavat käyttää kysymys-, kuuntelu- ja palautetaktiikoita, mutta lähinnä he

käyttävät näitä strategioita joko koulutettavan johdatteluun tai osoittaakseen sitoutumista toimintatapaan. Prosessi pohjimmiltaan johtaa koulutettavaa siihen, että hän löytää oikeat vastaukset tiettyihin valmiiksi määritettyihin asioihin, kun taas valmennuksen tarkoituksena on, että valmennettava löytää ratkaisuja kysymyksiin, joihin ei ole valmiiksi määriteltyjä vastauksia. (Lawton-Smith & Cox 2007.)

Erona valmentavaan esimiestyöhön, kouluttajat toimivat valmiiksi päätettyjen ideoiden mukaan, jolloin koulutettavaa johdetaan kohti ennalta määritettyä ”oikeaa vastausta”. Moderni kouluttaja kuitenkin saattaa käyttää samoja tekniikoita, joita käytetään myös valmentavassa esimiestyössä. Kouluttajat käyttävät kysymyksiä, kuuntelua ja palautetta läpi koko koulutuksen, mutta vastoin, kuin valmentavassa esimiestyössä, on koulutuksessa kysymykset johdattelevia ja ohjaavia. (Lawton-Smith & Cox 2007.) Valmentavan esimiestyön tarkoituksena on vastausten sijaan synnyttää uusia ratkaisuja, joilla on ensisijaisesti subjektiivista arvoa. Lisäyksenä voitaisiin sanoa, että sekä koulutus että valmentava esimiestyö ovat kumpikin strategioita, joilla kehitetään toisia. Molemmat keskittyvät toimintaan ja käyttäytymiseen päätarkoituksenaan vaikuttaa siihen, mitä ihmiset tekevät. Molemmat myös luovat kehitystä ja oppimista sekä käyttävät samanlaisia tekniikoita. Koulutus toimii yleensä ennalta määriteltyjen, objektiivisten osaamisalueiden suhteen, kun taas valmentava esimiestyö on ihmiskeskeisempää ja auttaa määrittämään subjektiiviset vastaukset avoimiin kysymyksiin, joissa valmentaja ei olisi voinut ennakoida vastauksia. (Lawton-Smith & Cox 2007.)

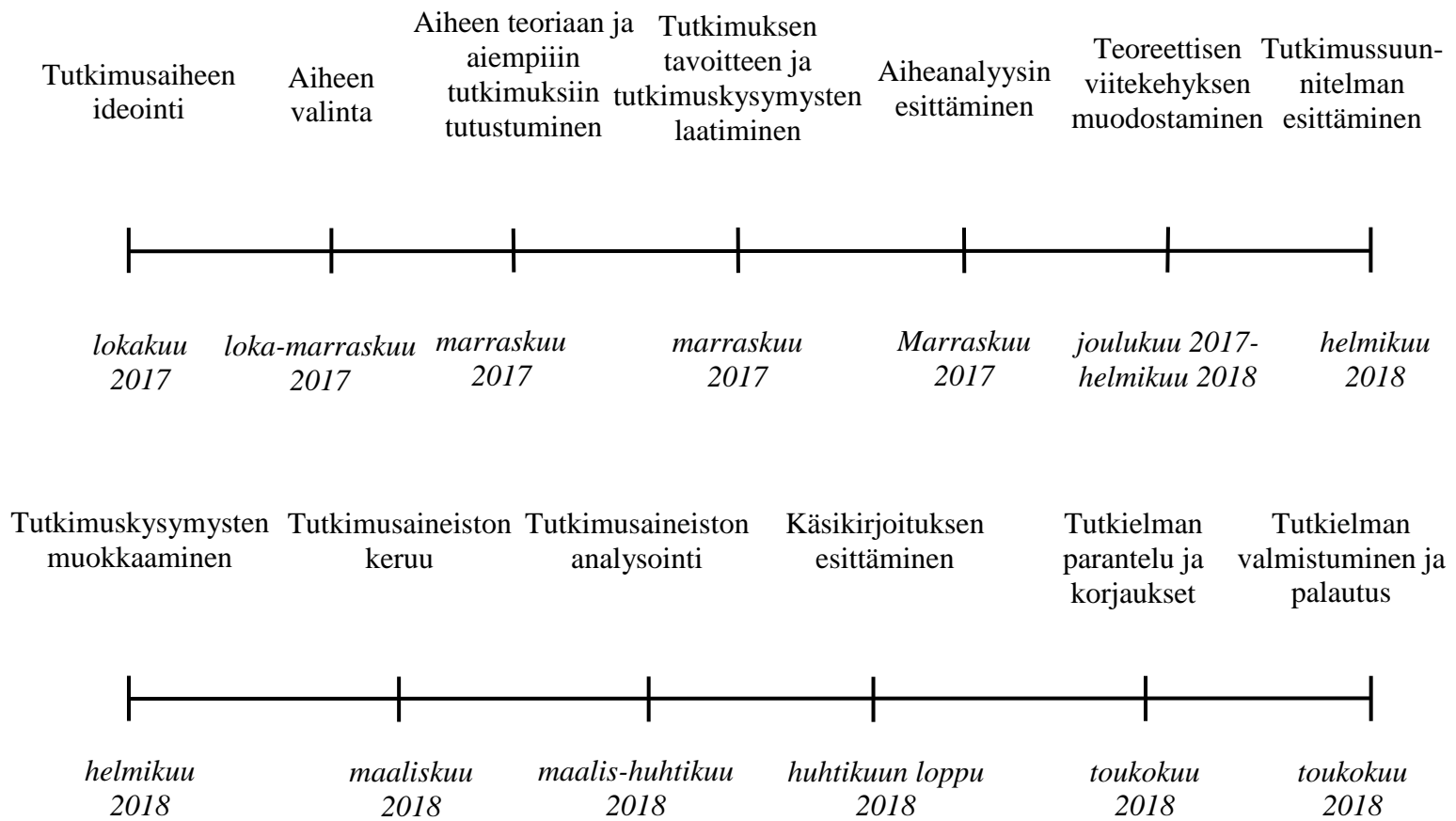
Kouluttaminen on siis tyypillisesti taitoihin perustuvaa ja sisältää ennalta määritettyjä vastauksia. Mentoroinnissa taas kokenut henkilö tai kollega usein ylemmällä tasolla toimiva henkilö, jakaa kokemuksiaan nopeuttaakseen hyvän ja tehokkaan työntekijän urakehitystä. (McCarthy & Milner 2013) & (Burdett 1998). Mentorointi kuvaa tyypillisesti pidemmän aikavälin prosessia, joka on kehitys- ja ura keskeistä ja kattaa kaikki elämän rakenteet (Ellinger ym. 2008). Mentorointi tapahtuu yleisesti vain kahden henkilön välillä ja siinä keskitytään henkilökohtaisiin työmahdollisuuksiin, etenemiseen tai organisaatioon liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen (Beattie ym. 2014). Erona mentorointiin, valmentava esimiestyö on yleisesti määritelty prosessiksi, jonka avulla kehitetään työntekijän suorituskyykyä ja havaitaan tässä prosessissa olevia ongelmia auttaen työntekijöitä tunnistamaan mahdollisuuksia parantaa omia työsuorituksia.

Viime vuosikymmenen aikana liiketoimintarakenteet ovat muuttuneet dramaattisesti ja tehtävien ulkoistaminen on yleistynyt. Tutkimusten mukaan yhä useammat organisaatiot olettavat sisäisten esimiesten toimivan valmentajien rooleissa. Monet organisaatiot toteuttavat valvottuja ulkopuolisen

valmentajan toteuttamia valmennusohjelmia, joihin liittyy tiettyjä käytäntöjä ja standardeja. (Lawton-Smith & Cox 2007.) Ammattimaista, organisaation ulkopuolisen henkilön toteuttamaa valmennusta tarjotaan organisaatioissa yleensä vain tietyille erityisryhmille, kuten organisaation johdolle ja avainhenkilöille. Ammattivalmennuksessa valmentajana toimii organisaation kannalta neutraali ulkopuolinen ammattilainen. (Säntti 2007.) Ammattivalmennuksessa on yleensä tarkoituksena, että se on ikään kuin yhteistyöhankkeena, joka auttaa yrityksiä, omistajia ja johtoa kokonaisvaltaisesti saavuttamaan henkilökohtaisia ja liiketoimintaan liittyviä tavoitteita (Beattie ym. 2014). Ammattivalmennuksella autetaan valmennettavaa, kuten yritystä itseään, omistajia tai esimiehiä saavuttamaan liiketoimintaan liittyvät pitkäaikaiset, koko organisaation menestymisen takaamiseksi asetetut tavoitteet (Hamlin, Ellinger & Beattie 2008).

1.4 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman tutkimusprosessi käynnistyi lokakuussa 2017 tutkimusaiheen ideoinnilla. Sekä oma että kohdeorganisaation edustajan kiinnostus valmentavaa esimiestyötä kohtaan vaikutti merkittävästi aiheen valintaan. Lukiessani aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia heräsi mielenkiintoni aiheen tutkimiseen entisestään. Aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esille, että empiiristä aineistoa valmentavaan esimiestyöhön liittyen on melko vähän ja lähes kaikki aiheesta tehdyt tutkimukset ovat tarkastelleet ilmiötä vain esimiesten näkökulmasta. Tästä syystä tässä tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan ilmiötä niin, että tutkimuksessa huomioidaan sekä esimiehen että valmennettavan eli johdettavan näkökulma. Kohdeorganisaatiossa oltiin havaittu, että on oltava olemassa tiettyjä elementtejä, joita valmentavalta esimiestyöltä vaaditaan, jotta se voi onnistua. Kohdeorganisaatiossa oltiin havaittu myös, että valmentava esimiestyö ei ole täysin yhdenmukaista yksiköiden ja tiimien välillä ja kohdeorganisaatiossa haluttiin yhdenmukaistaa toimintaa ja pyrkiä kehittämään valmentavaa esimiestyötä. Myös omat kokemukseni siitä, että valmentavilla esimiehillä saattaa olla organisaation sisällä hyvin erilaiset tavat harjoittaa valmentavaa esimiestyötä sekä erilaiset vaikutukset valmennettavien työsuorituksiin, herätti mielenkiintoni tutkimaan asiaa tarkemmin.



Kuvio 1. *Tutkimusprosessin eteneminen*

Kuten kuvio 1 nähdään, aiheen valinnan jälkeen tutkimusprosessi eteni aiheen kirjallisuuden ja teorian sekä aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten kartoittamisella. Aiheanalyysin kohdalla marraskuussa 2017 tutkimuksen tavoite selkiytyi ja on muutamia pieniä muutoksia lukuun ottamatta säilynyt hyvin muuttumattomana koko tutkimusprosessin ajan. Teoreettinen viitekehys täsmentyi, jäsentyi ja karsiutui tarkemmin tutkimuksen edetessä lopulliseen muotoonsa, mutta on saanut rakenteensa ja sisältönsä pitkälti joulukuussa esitetyn artikkelianalyysin myötä. Tutkimuskysymyksiin tehtiin hiukan muutoksia tutkimussuunnitelmaa esittäessä helmikuussa 2018. Tutkimuskysymyksiä jalostettiin ja täsmennettiin tutkimuksen aikana, minkä avulla pyrittiin vähentämään tutkimuksen normatiivista sävyä.

Aineiston keruu haastatteluiden muodossa alkoi maaliskuun 2018 puolivälissä haastattelurungon valmistuttua. Yhteensä informantteja eli haastateltavia valikoitui yhdeksän. Haastateltavia oli juuri yhdeksän siitä syystä, että tutkimuksessa käytettiin informantteina kolmea eri tiimiä, joista jokaisesta

tutkimukseen osallistui tiimin esimies ja kaksi tiimin jäsentä. Haastattelut saatiin päätökseen maaliskuun 2018 lopussa. Litterointi aloitettiin heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen maaliskuun puolivälissä ja saatiin päätökseen maaliskuun lopussa. Tutkimusaineiston analyysivaihe alkoi osittain jo haastatteluiden aikana, mutta toden teolla analysointi pääsi käyntiin haastatteluja litteroitaessa. Ensimmäisiä haastatteluja tehtäessä seurattiin melko raadollisesti haastatteluja varten ennakkoon tehtyjä teemahaastattelurunkoja ja apukysymyksiä. Haastatteluiden loppuvaiheessa osatiin kuitenkin jo tehdä haastatteluja rennommalla otteella ja osattiin aidosti kuunnella haastateltavia ja tarttua heidän vastauksiinsa niin, että pystyttiin esittämään rungon ulkopuolisia täydentäviä kysymyksiä niissä kohdissa, joissa haluttiin haastateltavalta täydennystä tai tarkennusta vastausten osalta.

Haastatteluja tehtäessä huomattiin myös se, että haastatteluiden aikana prosessoitiin jatkuvasti haastateltavilta saatua tietoa aiemmin luodun teoreettisen viitekehyksen läpi. Tuomi & Sarajärvi (2002, 115) korostavat, että jokaisessa analyysin vaiheessa tutkijan tulisi ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia informantteja juuri heidän omista näkökulmistaan käsin.

Kaikkien yhdeksän haastattelun litterointiin kului noin kuusi pitkä ja tiivistä päivää ja litteroitua aineistoa syntyi noin 51 sivua. Nämä 51 litteroitua sivua tutkimusaineistoa käytiin läpi neljään kertaan jokaisen teeman mukaisesti. Jokaisesta teemasta luotiin omat tiedostot, joihin kerättiin aineiston alakategoriat, joiden avulla muodostettiin yläkategoriat aineistolle. Tutkimusaineiston analysointi jatkui vielä kategorisointien jälkeen analyysia kirjoitettaessa, jolloin litteroituun aineistoon palattiin vielä useampaan kertaan. Tämän tutkielman käsikirjoitus esitettiin huhtikuun 2018 loppupuolella, jonka jälkeen tutkielmaa korjailtiin ja paranneltiin vielä käsikirjoituksen esittämisen yhteydessä saatujen palautteiden perusteella. Lopullinen tutkielma palautettiin toukokuun 2018 alussa.

Tutkielma koostuu viidestä eri pääluvusta. Tutkimuksen alussa, johdanto-osuudessa esitellään johtamisessa ajan kuluessa tapahtuneita muutoksia ja esitellään valmentavaa esimiestyötä sen pääpiirteiden kautta. Johdannossa tuodaan esiin myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuksen toteutuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen toisessa pääluvussa rakennetaan tieteellisten johtamistutkimusten ja johtamiskirjallisuuden avulla laajempi teoreettinen viitekehys valmentavalle esimiestyölle. Teoreettisen viitekehyksen alussa määritellään valmentavan esimiestyön käsite, jonka jälkeen tuodaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät erot usein synonyymeinä käytettyjen käsitteiden, ammattivalmennuksen, valmentavan esimiestyön, koulutuksen ja mentoroinnin eroihin. Tämän jälkeen tutkimuksen teoriassa syvennyttään tarkemmin valmentavaan esimiestyöhön, sen ominaispiirteisiin ja tiimivalmennuksen käsitteeseen. Teorian

lopuksi käsitellään valmentavan esimiestyön menestymisen edellytyksiä valmentavan johtamiskulttuurin sekä esimieheltä ja alaisilta vaadittavien edellytysten kautta.

Tutkimuksen kolmas pääluku käsittelee ja pitää sisällään metodologiaosuuden, jossa esitellään tarkemmin tässä tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tavat, joilla tutkimuksen empiirinen osa suoritetaan. Tutkimuksen kolmas, metodologiaa käsittelevä pääluku, tuo esiin tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimuksen suorittamisen strategian sekä tutkimuksessa käytettävät aineiston keräys- ja analysointimenetelmät. Kolmannessa pääluvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja tuodaan esiin tutkimusaineistosta saadut tulokset.

2 Valmentava esimiestyö

2.1 Valmentavan esimiestyön juuret

Valmentavan esimiestyön käsite ei ole täysin uusi. Esimiehen toteuttama valmentava johtaminen on tunnistettu johtamistutkimuksissa jo 1980 –luvulla, mutta varhaisimmat johtamiskeskustelut liike- ja työelämäkontekstissa ulottuvat jopa 1950 –luvulle. 1950 – 1980 lukujen välissä valmentaminen on kuitenkin käsittänyt pääsääntöisesti substanssiosaamisen kehittämistä organisaation jäsenten keskuudessa. (Evered & Selman 1989.) Johtamiskirjallisuudessa valmennus terminä tuli esiin 1950 –luvulla ja 1970 –luvulla rupesti ilmestymään useita artikkeleita, jotka yrittivät kääntää valmennuksen urheilusta kohti johtamiskontekstia. (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008.)

Hagenin (2012) mukaan valmentamiselle on olemassa myös toinen määritelmä ja hänen mukaansa valmentamisesta johtamiskontekstissa on alettu puhua jo 1900 –luvun alkupuolella, jolloin valmennusta käytettiin keinona parantaa työntekijöiden työsuorituksia. Tässä kontekstissa valmentamista käytettiin ensisijaisesti vain myyntitulosten ja työsuoritusten parantamiseen (Hagen 2012). Valmentamiskeskustelun varhaisimmissa vaiheissa valmentavaa johtamista ja valmentavaa esimiestyötä pidettiin pitkälti niin yksilön, kuin organisaationkin tuloksellisuuden parantamisen keinona. Valmentava esimiestyö on nykyisin kehittynyt entistä enemmän suoritusten korostamisesta kohti johtamistapaa, jossa pääpainona on itse valmennusprosessi sekä valmennettavan kasvu ja kehitys sekä valmennettavan voimaannuttaminen niin, että valmennettava löytää omat kykynsä ja pystyy kehittämään niitä. (Bond & Seneque 2012.)

Valmentava esimiestyö on lisääntynyt organisaatioissa merkittävästi ja useat organisaatiot ovat ruvenneet muokkaamaan organisaatiokulttuuriaan valmentavaa esimiestyötä tukevaan suuntaan. Mikäli valmentavasta esimiestyöstä halutaan tehdä uskottava toimintatapa organisaation pitkäaikaiseksi kehittämiseksi, tulee valmentavan esimiestyön sisältö pystyä määrittelemään selkeästi (Bond & Seneque 2012).

2.2 Valmentavan esimiestyön määritelmä

Monet tutkijat ovat todenneet, että valmentavasta esimiestyöstä ei ole vain yhtä selkeää määritelmää, mikä johtuu siitä, että sitä ei voida pitää itsenäisenä teoriana (Lawton-Smith & Cox 2007; Bond & Seneque 2013). Hamlin, Ellinger & Beattie (2008) ovat tehneet kattavan kirjallisuuskatsauksen, jossa he tunnistavat jopa 37 määritelmää valmentavalle johtamiselle. Katsauksessaan he toteavat valmentavan esimiestyön, ammattivalmennuksen, mentoroinnin ja elämäntapavalmennuksen kaikkien sisältävän yhdistävän tekijän, jonka mukaan kaikki nämä valmennuksen variaatiot pyrkivät auttamaan yksilöä, ryhmiä tai järjestöjä helpottamalla heidän toimintaansa. Näitä kaikkia edellä mainittuja valmennuksen muotoja yhdistävät tekijät voidaan muotoilla seuraavalla tavalla: ”Kaikilla edellä mainituilla valmennuksen muodoilla on selkeä ja implisiittinen tarkoitus auttaa ihmisiä parantamaan suoritustaitoa, henkilökohtaista tehokkuutta, kehitystä ja kasvua eri aloilla. Valmentavassa johtamisessa pääpaino on taitojen, osaamisen ja suoritustaitojen parantamisessa”. (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger & Hamlin 2014.)

Kurttila & Aalto (2015, 18) määrittävät valmentavan johtamisen olevan prosessi, jonka tehtävänä on valmentavan esimiehen avulla auttaa valmennettavaa saamaan voimavaransa sillä tavalla käyttöönsä, että valmennettavan on mahdollista saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa. Kurttila & Aalto (2015, 18) kokevat valmentavan johtamisen olevan vastakohta suoralle johtamiselle, joka perustuu ajatukseen siitä, että esimies tietää parhaiten ja on oikea henkilö antamaan ohjeita, kertomaan vastauksia ja käskemään. Hyvä valmentaja näyttää valmennettavalle suuntaa ja kannustaa sekä rohkaisee häntä kehittymään kohti tavoitteitaan (Kurttila & Aalto 2015, 24).

Parpein (2008) mukaan valmentava esimiestyö on tietynlainen henkilökohtainen, tulokseen ja kehittymiseen suuntautunut prosessi, joka kohdistuu vahvasti valmennettavan henkilön itsesääteelykykyihin. Valmentavassa esimiestyössä on keskiössä taito pystyä fasilitoimaan valmennettavan yksilön tai tiimin suoritustaitoa, kehittymistä ja oppimista (Downey 2003). Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2005) lisäävät määritelmään vielä seikan, jonka mukaan valmentavaa johtamista voidaan pitää kehittäväksi ja tavoitehakuiseksi johtamisena, jossa eri tilanteisiin käytetään erilaisia lähestymistapoja. Valmentavassa esimiestyössä yhdistyy mielekkäällä ja tuottavalla tavalla yksilön kehittymisen lisäksi organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Valmentava esimiestyö tarjoaa yksilöllisen ja tehokkaan menetelmän, jonka avulla voidaan kehittää niin yksilöä, johtamista, esimiestyötä sekä itse organisaatiota. Sen voidaan sanoa olevan tarkoin rajattu ja tavoitteita sisältävä valmennusprosessi, jonka tarkoitus on hyödyntää sekä valmennettavaa,

että organisaatiota, jossa valmennettava toimii. Valmentava esimiestyö nojautuu valmennettavan vahvuuksiin ja onnistumisiin, eikä korosta työntekijän heikkouksia ja ongelmakohtia. (Räsänen 2007.) Kim ym. (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka osallistuivat valmentavaan esimiestyöhön, olivat tyytyväisempiä ja motivoituneempia ja tehokkaampia kuin ne työntekijät, joille sitä ei tarjottu.

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpinä määritelmänä voidaan pitää Yoderin (1995) sekä McCarthyn ja Milnerin (2013) määritelmiä valmentavasta esimiestyöstä. Yoderin (1995) mukaan valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan jatkuvaa esimiehen eli valmentajan ja johdettavan eli valmennettavan välistä prosessia, jonka pääasiallisena tarkoituksena on positiivisen suhteen vahvistaminen, erilaisten oppimismahdollisuuksien tunnistaminen ja käyttöönotto sekä työssä tarvittavien tietämysten ja taitojen kartuttaminen. Toinen tutkimuksen kannalta merkittävä määritelmä on McCarthyn ja Milnerin (2013) määritelmä, jonka mukaan valmentava esimiestyö on prosessi, joka keskittyy parempaan suorituskyykyyn sekä ensisijaisesti valmennettavan kasvamiseen ja kehittymiseen, valmennettavan heikkouksien korostamisen sijaan.

Valmentavat esimiehet ovat esimiehiä, jotka valmentavat tiimin jäseniä työyhteisön sisällä. Henkilöä, jota valmennetaan, kutsutaan valmennettavaksi. Valmentava esimies edistää reflektiota ja oppimista, rohkaisee työntekijöitä omaksumaan yrittäjähenkisyttä sekä rohkaisee työntekijöitä kehittämään ja sitoutumaan siihen organisaatioon, jossa he työskentelevät. Valmentava esimies voi järjestää valmennushetkiä tai harjoittaa epävirallista valmentamista päivittäin. (McCarthy & Milner 2013.)

Valmentavan esimiestyön hyötyjä on nähty olevan muun muassa työntekijöiden avoimuus oppimista ja henkilökohtaista kasvua kohtaan, yksilöllisten työsuoritusten parantuminen sekä valmennettavien omien henkilökohtaisten kykyjen havaitseminen ja hyödyntäminen. Yksilön ja edellä mainittujen tekijöiden kautta myös organisaation tuottavuuden on nähty kasvavan valmentavan esimiestyön välillisenä seurauksena. (Bommelje 2015.)

Valmentava johtaminen voidaan siis ymmärtää jatkuvaksi esimiehen päivittäin suorittamaksi toiminnaksi, jonka pääpainona on vuorovaikutus valmennettavan kanssa ja valmennettavan kehittyminen sekä valmennettavien vahvuuksien löytäminen ja kehittäminen heikkouksien korostamisen sijaan. Tämän työn kannalta on tärkeää, että erotetaan valmennustilanne yksittäisenä tiettyyn tavoitteeseen tähtäävänä tapahtumana, jolla on alku ja loppu, ja jatkuva työntekijää kehittävä valmentamisen prosessi. Tässä työssä keskitytään pääasiallisesti jälkimmäiseen.

2.3 Valmentavan esimiestyön käytäntö

2.3.1 Valmentavan esimiestyön käytännön ominaispiirteet

Ellingerin ja Boströmin (2002) mukaan organisaatiot ovat kehittyneet entistä enemmän kohti matalan hierarkkian organisaatorakennetta ja työntekijöiden osallistamista, mikä on omalta osaltaan muuttanut johtajan ja esimiehen roolia. Esimiehen rooli on muuttunut kontrolloivasta roolista kohti monipuolisempaa roolia, jossa hänen voidaan nähdä toimivan fasilitaattorina, opettajana, kehittäjänä, ohjaajana ja valmentajana. (Ellinger & Boström 2002.)

Valmentava esimiestyö on McCarthyn ja Milnerin (2013) mukaan selvästi yksi tulevaisuuden työpaikan tärkeimmistä ominaisuuksista. Valmentavaa esimiestyötä on usein pidetty onnistuneena keinona parantaa työntekijöiden suorituskkyä ja valmistaa tulevia johtajia ja esimiehiä organisaatiossa toimimiseen sekä tehokkaana strategiana organisaation kehittämiseen ja muuttamisen nopeasti muuttuvassa työympäristössä (Kim ym. 2013). Sherman ja Freas (2004) korostavat, että valmentavan esimiestyön tavoitteena on tuottaa oppimista, käyttäytymisen muutosta ja kehittymistä valmennettavassa ei pelkästään valmennettavaa itseään varten, vaan myös kolmatta osapuolta eli sitä organisaatiota varten, jossa valmennettava työskentelee. Henkilökohtaisella tasolla valmentavassa esimiestyössä ollaan erittäin sitoutuneita auttamaan valmennettavia kehittymään ammatillisesti, mutta todellisuudessa valmentava esimiestyö onnistuu vain silloin, kun henkilökohtaiset edut tulevat liiketoiminnallisten hyötyjen lisänä. (Sherman & Freas 2004.)

Valmentavan esimiestyön suosio on maailmanlaajuisessa kasvussa. Organisaatioissa odotetaan yhä enemmän, että johtajat ja esimiehet valmentavat työntekijöitään. Useat tutkimukset vahvistavat positiivisia korrelaatioita valmentavan esimiestyön ja työntekijöiden tyytyväisyyden, yksilöllisen suorituskvyn ja organisaation tavoitteiden välillä. (McCarthy & Milner 2013.) Bresser (2010) näkee valmennustaidot osana esimiehen normaalia johtamistyyliä. Yksilöille suunnattu valmentava esimiestyö, on kuvattu prosessina, joka ohjauksen, kannustuksen ja tukemisen kautta mahdollistaa valmennettaville paremman mahdollisuuden parantaa omia taitojaan ja yksilöllistä suorituskkyä yhdenmukaistamalla yksilön yhteen organisaation suorituskvyn kanssa. Tämä ymmärretään keinona vapauttaa yksilön potentiaali ja maksimoida yksilön suorituskky auttamalla oppimaan eikä vain opettamalla heitä. (Dimas ym. 2016).

Valmentavat esimiehet ovat esimiehiä, jotka valmentavat tiimensä jäseniä työyhteisön sisällä. Henkilöä, jota valmennetaan, kutsutaan valmennettavaksi. Valmentava esimies edistää reflektiota ja oppimista, rohkaisee työntekijöitä omaksumaan yrittäjähenkisyyttä sekä rohkaisee työntekijöitä kehittämään ja sitoutumaan siihen organisaatioon, jossa he työskentelevät. (McCarthy & Milner 2013.) Valmentaja rohkaisee ja motivoi työntekijöitä oppimaan ja auttaa pohtimaan ja löytämään vastauksia, sekä ymmärtämään ihmisten, organisaatioiden ja tapahtumien suhteita. Valmentajat auttavat myös luomaan suhteita, jotka helpottavat ihmisten oppimista. (Ellinger & Bostrom 1999.) Valmentava esimies voi järjestää valmennushetkiä tai harjoittaa epävirallista valmentamista päivittäin. (McCarthy & Milner 2013). Ihmisluonteeseen kuuluu vahvasti se, että omaa potentiaalia on usein erittäin hankala nähdä. Yleisesti ottaen helpompaa on huomata ne asiat missä emme ole hyviä tai joissa useimmiten epäonnistumme. Ihmisluonteeseen kuuluu, että emme saa onnistumisen kokemuksia niistä asioista, jotka koemme itsellemme helpoiksi. Onnistumisen tunne lisää tyytyväisyyttä ja työyhteisön keskuudessa sitoutuneisuutta. Tästä syystä valmentavan esimiehen tärkeänä tehtävänä on kertoa ja nähdä valmennettavan potentiaali ja saada tämä potentiaali hyödynnettyä. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Valmentavan esimiestyön pääpaino on prosessissa, jossa pyritään saavuttamaan ennalta määriteltäjä valmennettavan tarpeisiin pohjautuvia tavoitteita. Tämä vaatii kyseenalaistamista ja rakentavan palautteen antamista sen sijaan, että valmentaja antaisi valmennettavalle suoria vastauksia tai ratkaisuja. (Dimas ym. 2016.) Mikäli valmentaja haluaa työntekijän muuttuvan tiettyyn suuntaan, tulee valmentajan auttaa työntekijää itseään rakentamaan kuvaa tulevasta menestyksestä, joka pohjautuu valmennettavan omiin tarpeisiin. Valmentajan tulee näin ollen määritellä ja havaita ne osa-alueet, jotka ovat valmennettavan ydinosia ja ohjata valmennettavaa niin, että hän ymmärtää itse, mitä osa-alueita hänen tulisi kehittää. (Burdett 1998.)

Valmentavan esimiestyön käytännön toteuttamiseen kuuluu vahvasti vuorovaikutussuhteet, kuunteleminen, kysymykset, tavoitteiden asetanta, palaute, valmennuksen yhteensopivuus, valta, luottamus, valmennusta edistävän ympäristön luominen, roolien vaihto ja tiimivalmennus (McCarthy & Milner 2013) ja (Ellinger ym. 2008). Näihin käytännön ominaispiirteisiin voidaan vielä lisätä Ristikankaan ja Ristikankaan (2013) määrittelemät ominaispiirteet, joita ovat kyky olla läsnä, rakentaa luottamusta yhdessä tekemisen kautta ja kyky ymmärtää erilaisuutta ja valmennettavien potentiaalia.

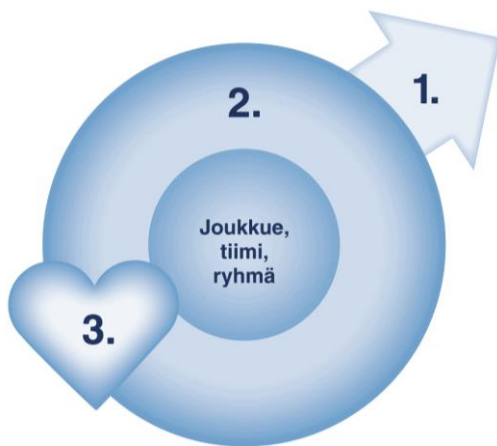
Yksilöä valmennetaan pääsääntöisesti kahdenkeskeisissä valmennushetkissä, joissa on tarkoituksena käydä tavoitteellista vuoropuhelua valmentajan ja valmennettavan välillä. Näiden valmennushetkien pääasiallisena tavoitteena tulee olla valmennettavan auttaminen ajattelemaan kirkkaammin, oppimaan ja oivaltamaan sekä johtamaan itseään paremmin. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Everedin ja Selmanin (1989) sekä Ellingerin ja Boströmin (1999) ajattelu valmentavasta esimiestyöstä perustuu vahvasti voimaannuttamiseen kontrolloinnin sijaan. Tällöin valmentava johtamiskäyttäytyminen on pitkälti valmennettava- ja oppimiskeskeistä oivaltamista korostavaa prosessimaista toimintaa (Ellinger & Boström 1999). Huonoimmillaan yksilöiden johtaminen voi tarkoittaa sitä, että esimies hoitaa vain muodolliset kehityskeskustelut. Kun esimies siirtyy yksilöiden johtamisesta kohti valmentavaa esimiestyötä, vaihtuu esimiehen toiminnan fokus. Tällöin keskiöön nousee se, miten esimies saa parhaalla tavalla johdettaviaan eli valmennettaviaan ottamaan oman potentiaalinsa käyttöön. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Valmentavan esimiehen tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää valmennettavan kehittämistä (Kim ym. 2013). Jokaisella kestäväällä valmennusprosessilla on oltava kolme elementtiä, joita ovat odotusten johtaminen, suorituskyvyn seuranta ja palautteen antaminen. Odotuksista on sovittava sekä suoritusten, että toimintatapojen suhteen. Suorituskyvyn seurantaa varten onnistumisen kriteerien tulee olla mitattavissa olevia, saavutettavia, realistisia ja niillä tulee olla ajallisia tavoitteita. (Burdett 1998.)

Organisaatioiden tulee olla tietoisia myös siitä, että päivittäisen valmennuksen jalkauttamiseen tarvitaan aikaa ja tukea. Organisaatioilla on usein strategia valmentavan esimiestyön harjoittamiseen. Näihin strategioihin voi sisältyä työperäisen oppimismahdollisuuksien ja tuen tarjoamista, kuten esimerkiksi johtajien itsensä valmentamista, ohjaamista tai valmennuksen valvontaa. Koska ymmärrys valmentamisesta on edelleen kehitysvaiheessa, harvoilla yrityksillä on vielä lähestymistapoja, joilla pyritään estämään linjajohtajien ja esimiesten liukumista vanhoihin johtamistapoihin, jotka eivät tue valmentavaa johtamiskulttuuria. (McCarthy & Milner 2013.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmennustaidoista on tullut osa esimiehen työkalupakkia. Säännöllisten valmennuskeskustelujen kautta valmentava esimies voi vaikuttaa huomattavasti luottamuksen, tietoisuuden, vastuun ja oppimisen sekä lopulta sitoutumisen syntymiseen. Jotta valmentava esimiestyö voi olla onnistunutta, esimiehet tarvitsevat koulutusta paitsi valmennustaitoihin, myös ymmärtääkseen miten valmentamista tulee hänen roolissaan käyttää sekä sitä, kuinka käsitellä yllä mainittuja haasteita. Nämä haasteet tulisi ottaa vakavasti huomioon koulutusta suunniteltaessa. Myöskään organisaatiokulttuurin vaikutusta valmentavan esimiestyön onnistuneeseen toteutukseen ei pidä aliarvioida. (McCarthy & Milner 2013.)

2.3.2 Valmentavan esimiehen kolme positiota

Valmentavalla esimiehellä voidaan nähdä olevan kuviossa 2 esitetyt kolme positiota, joita ovat *edessä suunnannäyttäjänä*, *yhdessä joukkueena* ja *sivussa mahdollistajana*. Nämä kolme positiota ohjaavat esimiehen toimintaa niin, että esimiehen tulisi pyrkiä valitsemaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivin tapa toimia. Eri tilanteissa näiden positioiden kuuluu vaihdella niin määrällisesti, kuin laadullisestikin tilanteen vaatimalla tavalla. Kaikkia näitä kolmea eri positiota voidaan pitää yhtä tärkeinä ja olennaisina.



Kuvio 2. Valmentavan esimiehen kolme positiota (Ristikangas & Grunbaum 2013)

Kriisitilanteessa tai haastavassa ongelmanratkaisutilanteessa valmentava esimies voi toimia ensin suunnannäyttäjänä, jonka jälkeen hän voi siirtyä vähitellen taustalle mahdollistajan rooliin ja antaa asiantuntijatiimin löytää parhaat ratkaisut ongelmatilanteen selvittämiseksi. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Valmentavan esimiehen tärkeä tehtävä on olla tarpeeksi rohkea toimia tiimin etunenässä näyttämässä suuntaa. Valmentavan esimiehen tulee kertoa johdettavilleen mihin suuntaan mennään ja miksi. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Valmennusteorioissa on vahva fokus suunnannäyttäjän rooliin kuuluvassa tavoitteiden asetannassa (McCarthy & Milner 2013). Selkeiden tavoitteiden asetanta luokitellaan yhdeksi valmentamisen peruskomponentiksi. Työntekijöiden tavoitteiden yhdistäminen organisaation laajempiin tavoitteisiin, edistää myös työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Ellinger ym. 1999.) Valmentava esimies ei välttämättä pääse vapaasti tutkimaan kaikkia valmennettavan tavoitteita ja he ovat useimmiten pakotettuja keskittymään työhön liittyviin tavoitteisiin (McCarthy & Milner 2013).

Esimiesten asettamien tavoitteiden tulee sopia valmennettavien sisäisiin tarpeisiin ja arvoihin. Vaikka tavoitteet eivät ehkä ole vapaasti valittuja, valmentajat voivat auttaa valmennettavia selkeyttämään valmennettavien motivaatiota, pyrkimyksiä ja muutokseen sitoutumista. Valmentava esimies voi käyttää myös valmennustekniikoita, jotka auttavat tiimin jäseniä ymmärtämään, miten heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ovat tai eivät ole yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa sekä auttaa visualisoimaan ja sitoutumaan asetettuun tavoitteeseen sekä luomaan vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiseksi ja antamaan palautetta kohti niiden saavuttamista. Valmentajien tulee olla kuitenkin tarkkoja ja varovaisia siinä, etteivät valmennettavat aseta tavoitteita ainoastaan sen perusteella, kuinka he voivat miellyttää esimiestään tai organisaatiotaan. Tavoitteiden pohjana tulee olla valmennettavan henkilökohtaiset tavoitteet, jotta pystytään luomaan kehitystä, innostusta ja sitoutumista. (McCarthy & Milner 2013.)

Toisessa positiossa *yhdessä joukkueen kanssa*, esimies voidaan nähdä osana tiimiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies työskentelee tietyn ongelman kanssa tai tietyssä tilanteessa yhdessä johdettaviensa kanssa tai osallistuu muuten tiimin yhteisiin tapahtumiin, viettää aikaa tiimin kanssa ja kyselee aktiivisesti tiimiläistensä kuulumisia. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Tämä korostaa valmentavan esimiestyön keskiössä olevaa matalaa hierarkkia (Lawton-Smith & Cox 2007). Valmentavan esimiehen valta-asemaa ihmissuhteissa ei voida jättää huomiotta puhuttaessa valmentamisesta. Esimiehellä on vaikutusvaltaa tiimin jäsenten palkkoihin, tunnustamiseen, palkitsemiseen ja kehitysmahdollisuuksiin, tällöin valmennettava saattaa puhua huomattavasti vähemmän valmentajalle, kuin silloin, kun valmentaja ei ole esimiehen roolissa. Valmennussuhde alkaa tasa-arvosta. Mikäli työntekijät on valittu oikein ja he jakavat samoja tavoitteita yrityksen kanssa, silloin valmentaja voi jakaa vastuun kehityksestä yhdessä työntekijän kanssa. (McCarthy & Milner 2013.) Valta on vahvasti liitoksissa valmentavasta esimiestyöstä puhuttaessa myös luottamukseen. Virallisessa valmennuskeskustelussa ihmiset saattavat paljastaa enemmän, kuin mitä heillä olisi tapana paljastaa muissa keskusteluissa linjajohtajan kanssa. Tämä pohjautuu vahvasti valmentajan kehittyneisiin kuuntelutaitoihin, kykyyn esittää voimakkaita kysymyksiä ja kykyyn luoda turvallinen paikka valmennettavalle ajatella ääneen. Oletamus turvallisesta paikasta merkitsee sitä, että mitä valmennuskeskusteluissa sanotaan, ei käytetä valmennettavaa vastaan, mikä saattaa olla valmentavalle esimiehelle ajoittain haasteellista. Sen sijaan, että valmentajat ja valmennettavat rakentaisivat täydellisen luottamuksen välilleen, tulisi valmentajan ja valmennettavan sopia luottamuksen tasosta. (McCarthy & Milner 2013.)

Kolmannessa positiossa valmentava esimies toimii mahdollistajan roolissa. Tämä rooli kuvaa kaikista parhaiten valmentavan johtajuuden ydinajattusta, joka on valmennettavan potentiaalin näkeminen ja hyödyntäminen (Burdett 1998). Valmentavan esimiehen on asennoituttava niin, että hän pystyy näkemään oman tiimin sisältävän yksilöitä, jotka ovat täynnä potentiaalia. Tavoitteena valmentavassa esimiestyössä mahdollistajan roolissa toimimisessa on se, että esimies pyrkii rakentamaan tiimiä, jonka on mahdollista työskennellä itsenäisesti yhteistyössä sekä tiimin jäsenten että ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Mahdollistajan roolissa esimiehen on tärkeä osata havainnoida tiimiä, tiimin jäseniä ja koko tiimin toimintaa. Ilman havainnointikykyä, ei esimies tiedä, kuinka mahdollistaa tiimin ja yksilöiden menestyminen. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

2.3.3 Valmentavan esimiehen kohtaamat haasteet

Esimiehen roolia valmentajana voidaan pitää Coxin ym. (2014) mukaan haastavimpana valmentamisen roolina, sillä esimiehellä on vastuullaan myös muita tehtäviä, kuin pelkästään valmentamisen onnistuminen. Vaikka valmentava esimiestyöskentely on tänä päivänä yhä suositumpaa niin tieteellisissä, kuin käytännön piireissäkin, on usein hyvin mahdollista, että esimiehet ja johto eivät ole kykeneviä suorittamaan valmentamista tai he eivät ole kiinnostuneita sen suorittamisesta. Tällöin koulutusten ja valmentavan kulttuurin luominen on ensi arvoisen tärkeää. (Beattie ym. 2014.)

Yhtenä merkittävimpana valmentavan esimiehen kohtaamana haasteena Cox ym. (2014) mainitsevat ajan käytön ja riittävän ajan löytämisen. Kuten Ladyshewsky (2010, 294) mainitsee, kohdistuu esimiehiin usein valmentamisen lisäksi muita paineita organisaation eri suunnista. Työpaineet saattavat merkitä sitä, että ihmiset kääntävät ajatukset pois tavoitteistaan ja keskittyvät tilanteen kannalta kiireellisiin asioihin (McCarthy & Milner 2013). Jotta esimiehen on mahdollista menestyä valmentajan roolissa, tulee hänen löytää sopiva tasapaino niin valmentamisen, muiden esimiestehtävien, ajankäytön, kuin valmennussuhteen kehittämisenkin välillä (Graham, Wedman & Garvin-Kester 1993).

Myös johtamiskäyttäytymisen muuttaminen on tutkijoiden (Cox ym. 2014) mukaan nähty yhtenä valmentavan esimiehen kohtaamana haasteena. Graham ym. (1993) mukaan valmentavan roolin omaksuminen voi olla alkuun erittäin hankalaa, varsinkin mikäli esimies itse ei ole ollut ikinä valmennettavan roolissa (McCarthy & Milner 2013). Ladyshewsky (2010) korostaa sitä, että uuden

roolin oppimisessa haasteena on ennen kaikkea esimiehen perinteisen roolin unohtaminen määräävänä tai kontrolloivana esimiehenä. Tämän sijaan esimiehen tulisi pyrkiä toimimaan tunteellisena ja luottamusta kasvattavana valmentajana sekä uskoa vahvasti tiimin jäsenten kykyihin. Valmentavan esimiehen saaman koulutuksen puute voidaan nähdä merkittävänä haasteena, mikäli valmentava johtaminen halutaan juurruttaa organisaatioon, on esimiesten saatava koulutusta valmentamiseen. (Beattie ym. 2014.)

Räsänen (2007, 90) tuo esiin myös valta-asemaan liittyvän haasteen. Hänen mukaan esimiehen valta-asema valmennettavaan nähden tuo valmentamiseen omat haasteensa, sillä valta-asetelman takia aitoa reflektiota tukevaa keskustelua on hankala saavuttaa. Myös Senge (1990) on joissakin määrin epäillyt, voiko esimiehen ja alaisen välille syntyä lainkaan aitoa dialogia valta-asetelman ja hierarkkioiden vallitessa. Senge (1990) korostaa kuitenkin, että mikäli dialogin halutaan olevan aitoa, tulee esimiehen haluta saavuttaa aito dialogi enemmän, kuin pitää kiinni asemansa tuomasta vallasta ja etuoikeuksista. Tärkeäksi seikaksi nouseekin se, että esimiehen tulee olla valmis luopumaan asemansa tuomasta hierarkkisesta roolista. (Senge 1990.) Virallisessa valmennuskeskustelussa valmennettavat saattavat paljastaa enemmän, kuin mitä heillä olisi tapana paljastaa muissa keskusteluissa esimiesten kanssa. Tämä pohjautuu vahvasti valmentajan kehittyneisiin kuuntelutaitoihin, kykyyn esittää voimakkaita kysymyksiä ja kykyyn luoda turvallinen paikka valmennettavalle ajatella ääneen. Oletamus turvallisesta paikasta merkitsee sitä, että mitä valmennuskeskusteluissa sanotaan, ei käytetä valmennettavaa vastaan. Tämä saattaa kuitenkin olla valmentavalle esimiehelle ajoittain haasteellista. (McCarthy & Milner 2013.)

Vaikka valmentavalta esimieheltä puuttuu ulkoisen valmentajan omaava itsenäinen ulkopuolisen näkökulma, hänen etunaan on kuitenkin se, että valmennettavien oma jargon ja suorituskkyky ovat valmentavalle esimiehelle tuttuja ja valmentajalla on tietty olemassa oleva suhde ja uskollisuus itsensä ja valmennettavan välillä. Valmentavalla esimiehellä on myös jatkuvasti mahdollisuus seurata tiimin jäseniä, kannustaa, kehittää, motivoida, haastaa sekä antaa säännöllisesti palautetta. Valmentajan ja valmennettavan välinen vahva suhde lisää menestyksen mahdollisuutta merkittävästi ja valmentaminen puolestaan parantaa valmentavan esimiehen ja tiimin jäsenten välisiä suhteita. (McCarthy & Milner 2013.)

2.4 Valmentava johtamiskulttuuri

2.4.1 Valmentava johtamiskulttuuri valmentavan esimiestyön edellytyksenä

Valmentavan esimiestyön toteuttaminen on koko organisaation yhteinen asia (Ellinger ym. 2003). Valmentavan johtamiskulttuurin luominen organisaatioon toimii yhtenä tärkeimmistä valmentavan esimiestyön edellytyksistä ja menestystekijöistä, eikä organisaatiokulttuurin vaikutusta valmentavan esimiestyön onnistuneeseen toteutukseen pidä aliarvioida (McCarthy & Milner 2013). Burdettin (1998) mukaan tulevaisuuden menestyneimpiä organisaatioita ovat ne, jotka kuvaavat mahdollisuuksia eivätkä oletuksia, jotka ovat tehty aiemmista käytännöistä ja jotka rajoittavat mielikuvitusta. Organisaatioiden tulee luoda valmennusta tukeva organisaatiokulttuuri, varmistaakseen valmennustaitojen jatkuvan soveltamisen ja roolin. (McCarthy & Milner 2013.) Organisatorisella ympäristöllä voi olla joko tehostava tai heikentävä vaikutus valmentavan johtamisen onnistumiseen ja tehokkuuteen. (Passmore & Fillery-Travis 2011, 78.) Clutterbuckin ja Megginsonin (2005) mukaan valmentavan kulttuurin loppuun viemättömyys ja kehittymättömyys johtavat ristiriitaisiin käytäntöihin, motivaation puutteeseen ja työntekijöiden sitoutumisen heikkenemiseen. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on usein pitkäkestoista, mutta ajoittain välttämätöntä. Muutokset kulttuurissa eivät tapahdu muutaman valmennuspäivän aikana, vaan pitkäjänteisen ja kärsivällisen työn seurauksena. Muutokset vanhan kulttuurin uusimisesta ja valmentavan johtamiskulttuurin kehittämisestä lähtee organisaation päätöksestä fokusoida koko organisaation yhteiset voimat kulttuurin uudistamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266.) Valmentavan esimiehen tehtävänä on uuden oppimisen lisäksi oppia pois epäsovivista ja vanhentuneista johtamismalleista (Ladyshevsky, 2010).

Valmentava johtamiskulttuuri voidaan saavuttaa vain, jos organisaatio on valmis purkamaan tarpeettoman hierarkkian ja määrittelemään uudelleen johtajien roolit ja tehtävät kaikilla liiketoiminnan tasoilla (Burdett 1998). Clutterbuckin ja Megginsonin (2005) mukaan olennaista valmentavan johtamiskulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä on se, minkälaiselle tasolle organisaatiossa halutaan kehittyä ja minkä verran ollaan valmiita ottamaan riskejä valmentavan kulttuurin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Clutterbuck ja Megginson (2005) tarkoittavat riskien ottamisella ensisijaisesti niitä seikkoja, joista organisaatio joutuu päästämään irti, jotta valmentavaa johtamiskulttuuria voidaan luoda. Yhtenä luopumisen kohteena ovat korkeat organisaatorakenteet. Valmentavassa johtamiskulttuurissa hierarkkiarakenteiden tulee olla mahdollisimman matalia ja

tärkeää on, että informaatio kulkee putkimaisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 271.)

Ladyshewsky (2010) toteaa, että valmentavan johtamiskulttuurin kehittämisen keskiössä ovat valmentavat esimiehet ja heidän tarkoituksenaan on kehittää ja uudistaa valmentavaa kulttuuria luottamusta rakentamalla, kehittämällä vuorovaikutustaitoja sekä kiinnittämällä huomiota tunneälykkyyteen. Ladyshewskyn (2010) mukaan tämä saadaan tapahtumaan muokkaamalla johdon vallankäyttöä ja auktoriteettisia näkemyksiä enemmän valmentavan johtamisotteen mukaisiksi. Valmennuskulttuurin kehittämisessä yritysten tulee varmistaa, että he aloittavat uskottavien valmentavien esimiesten kanssa, joilla on ollut myönteisiä valmennuskokemuksia itsellään ja jotka ovat mahdollisesti saaneet koulutusta valmentajina toimimiseen. Tätä ryhmää voidaan laajentaa ajan mittaan sekä tunnistamalla että kouluttamalla ihmisiä organisaation sisältä sekä sisällyttämällä valmennukseen soveltuvuuden rekrytointi- ja valintakriteereihin. Rakentamalla sisäisen valmentamisen kehyksen organisaation sisälle, voidaan tukea esimiehiä soveltamaan ja parantamaan valmennustaitojaan. (McCarthy & Milner 2013.) Valmentava esimiestyö tähtää yksilöiden ja tiimien potentiaalien täyteen hyödyntämiseen ja tämä hyödyntäminen on mahdollista vain niissä kulttuureissa, joissa luovuutta tuetaan. Luovuuden on nähty olevan aina vahvasti kytköksissä vallitsevaan kulttuuriin ja mikäli luovuuden tuotokset ovat liikaa kulttuurista poikkeavia, eivät ne tule hyväksytyiksi. Mikäli halutaan luoda uutta yhteistyötä ja oppimista arvostavaa kulttuuria, tulee luovuutta korostaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266.) Valmentavassa kulttuurissa on keskiössä pitkäjänteisyys, jonka kautta työntekijöitä kasvatetaan ja kehitetään kohti tulevaisuuden menestyksen rakentajaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 275.)

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä valmentavassa johtamiskulttuurissa voidaan pitää luottamusta. Organisaation henkilöstön innostus oppimista ja kehittymistä kohtaan lisääntyy merkittävästi silloin, kun vuorovaikutus perustuu luottamukseen. Ihminen on parhaimmillaan silloin, kun hän pystyy luottamaan siihen, ettei häntä tyrmitä, vaan häntä arvostetaan ja kunnioitetaan yksilönä omien ajatustensa kanssa. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan luottaa toisiin ja toisilta saatuun tukeen, jonka perusteena ei ole pakollisuus, vaan se on aina tarpeen tullen käytettävissä ja lähellä. Kaikista parhaita tuloksia kehittymisen kannalta saavutetaan, kun henkilöstön välillä jaetaan osaamista ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Yksin tehtäessä suurin osa mahdollisuuksista kehittyä jää usein käyttämättä, joka johtaa väistämättä siihen, ettei yhteinen ja koko organisaation osaaminen kasva. Jokaisella on parhaat lähtökohdat kehittyä silloin, kun on vuorovaikutussuhteessa toisten kanssa, tällöin virheitä tulee saada vapaasti tehdä. Valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu

lupa kokeilla ja erehtyä. Yksilön ja ryhmien saadessa arvostavaa ja rakentavaa palautetta, on mahdollista kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 266–267.)

Turner (2012) korostaa sitä, että kehittämällä viestintää ja yksilöiden taitoja, kuten asenteita, tunneälyä ja käyttäytymistä, voidaan rakentaa valmentavaa johtamiskulttuuria. Turnerin (2012) mukaan erilaisten resurssien, kuten esimerkiksi kustannusten ja ajan priorisointi on tärkeä osa valmentavaa kulttuuria. Arvot ovat merkittävässä asemassa priorisoinnin kehittymisen kannalta ja arvojen merkityksen ymmärtäminen on tärkeä osa valmentavan esimiehen tehtäviä (Ladyshevsky 2010). Johtamisajattelun kehittäminen näkyy Turnerin (2012) mukaan panostamalla työntekijän oppimiseen, hyväksyntään, suvaitsevaisuuteen, työntekijöiden tiedon kehittämiseen sekä erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin ja muihin valmentavaa johtamista tukeviin seikkoihin saadaan kehitettyä johtamiskulttuuria entisestään. Valmentava kulttuuri saavutetaan organisaatiossa ei yksilösuorituksia, vaan yhteistyötä korostamalla ja arvostamalla. Valmentavan johtamiskulttuurin keskiössä ja edellytyksenä ovat kuviossa 3 esitetyt kolme osa-aluetta, joita ovat *toimintatavat ja arvostukset, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen*. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 267.)



Kuvio 3. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268)

2.4.2 Toimintatavat, arvot ja arvostukset

Edellytyksenä valmentavan johtamiskulttuurin luomisessa on kehittymismyönteisyys ja systemaattinen työskentely, jolla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Todellisia muutoksia syntyy, kun luovutaan perinteisestä tavasta organisoitua, jossa usein henkilöstö- ja kehittämisosastot ovat hyvin erillään muun organisaation strategiasta, ja siirrytään kohti yhteisen suunnan määrittämistä, jossa jokainen organisaation yksikkö sitoutuu yhteiseen strategiaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.) Mohelskan ja Sokolovan (2015) tutkimus osoittaa, että organisaatiokulttuurin kehittämisen edellytyksenä on sekä organisaation että henkilöstön arvojen yhteensovittaminen. Burdettin (1998) mukaan valmentavan esimiehen tulee löytää sellaiset tavoitteet, jotka rakentuvat niin valmennettavan yksilön, kuin organisaation jakamalle yhteiselle arvopohjalle. Kulttuurin muuttuminen vaatii pieniä askeleita, jotka otetaan konkreettisten ja yhteisten linjausten suuntaisesti. Esimiestyö on tärkeässä roolissa strategian toimimisessa ja sen omaksumisessa koko organisaation tasolla. Uusien toimintatapojen opetteluun ja vahvistamiseen sekä vanhojen toimintatapojen asteittaiseen häivyttämiseen tarvitaan positiivista ja ennen kaikkea kannustavaa asennetta, jotta päästään kohti yhtenäistettyä uutta visiota. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)

Kulttuurin muuttamista ja ylläpitämistä varten tarvittavaa osaamisen kehittämistä tulisi suorittaa kaikilla organisaatiotasolla, sillä jokainen organisaatiotaso on tärkeässä asemassa kulttuurin muutoksessa. Se kuinka monelle organisaatiotasolle valmentava johtamiskulttuuri on saatu juurrutettua, on suorassa suhteessa työhyvinvoinnin kehittymiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Valmentavan johtamiskulttuurin keskiössä on yhteistyö. Yhteistyösiltojen rakentamisessa ja yhteisen tekemisen mahdollistamisessa ovat avainasemassa henkilöstöammattilaiset ja viestintäosaajat. Valmentava kulttuuri saadaan paremmin leviämään koko organisaation tasolle, kun sisäisessä viestinnässä tuodaan esiin ja julkaistaan onnistumiskertomuksia valmentavan johtajuuden kannalta esimerkillisistä tiimeistä ja esimiehistä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 272.)

Tiimin jäsenten kanssa käytävää arviointia voidaan pitää tärkeänä osana monipuolista työarkea. Valmentavassa esimiestyössä arvioinnin osalta nousee keskiöön arvostavan arvioinnin käsite. Arvostavalla arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että arvioinnin luonne on arvostavaa, eikä siinä arvoteta eikä arvostella. Arvostavassa arvioinnissa korostetaan valmentavan esimiestyön elementtejä, kuten osallistamista, arvostamista ja tavoitteellisuutta ja sitä käytetään usein koko tiimin kontekstissa. Arvostavan arvioinnin perusteena on keino varmistaa niin yksilön, kuin tiimin menestyminen.

Arvostava arviointi jakautuu kahteen osaan, ensimmäistä osaa kutsutaan myönteiseksi näkökulmaksi ja siinä korostuu tiimin menestystekijät ja vahvuudet, jotka mahdollistavat tiimin tuloksen muodostumisen ja joista halutaan pitää kaikin keinoin kiinni. Toista osaa kutsutaan kriittiseksi kehittymisnäkökulmaksi, jonka tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan niitä käytäntöjä, ilmiöitä, prosesseja ja tilanteita, jotka eivät toimi toivotulla tavalla. Näitä tulee joko kehittää yhdessä tiimin kanssa tai ne voidaan mahdollisuuksien mukaan lopettaa kokonaan, mikäli ne voidaan todeta tavoitteiden saavuttamisen kannalta epärelevantteiksi. Arvostavaa arviointia käytetään usein silloin, kun valmentava esimies liikkuu toisessa positiossaan yhdessä joukkueen kanssa. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Arvostuksien keskiössä organisaatioiden sisällä ovat usein erilaiset palkitsemiset ja palkitsemisjärjestelmät, joilla on usein ratkaisevia vaikutuksia ajankäytön ja toiminnan ohjautumiseen. Suorituskyvyn seurantaan varten onnistumisen kriteerien tulee olla mitattavissa olevia, saavutettavia, realistisia ja niillä tulee olla ajallisia tavoitteita. (Burdett 1998.) Organisaatioiden tulisi kiinnittää enevissä määrin tämän päivän liiketoiminnassa huomiota tiimien yhteisiin saavutuksiin ja niihin liitettyihin arvostuksiin ja huomionosoituksiin. Valmentava johtajuus perustuu pitkälti yhteistyölle, joten yhteistyö on otettava huomioon palkitsemisessa, mikäli organisaatiokulttuuria halutaan muuttaa kohti valmentavaa johtamista. (Ristikangas & Ristikangas, 2017.)

2.4.3 Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen

Toisena valmentavan johtamiskulttuurin luomisen kulmakivenä pidetään tietoista ammatillisuuden ja osaamisen kehittämistä (Ellinger ym. 1999). Osaamisen johtamisessa yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista nousee oppimista edistävän ilmapiirin ja kulttuurin luominen (Viitala 2004, 28). Johtajien ja esimiesten odotetaan yhä enemmän toimivan oppimisprosessin malleina ja luomaan kulttuuri oppimiselle (Ellinger ym. 1999). Pelkästään asiantuntijuus ei enää riitä pitkän tähtäimen menestymisen takaajana, vaan se, miten organisaatiossa kannustetaan henkilöstä kehittymään niin yksilö kuin ryhmätasolla. Sitoutumista ja innostusta yhteiseen tekemiseen voidaan vahvistaa osaamisen arvostamisella, mikä näkyy esimerkiksi siinä, miten organisaatiossa panostetaan esimiestyön kehittämiseen, palautteisiin ja arviointeihin. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 273.) Valmentavaa esimiestyötä pidetään tehokkaana johtajuustoimintana, joka vaikuttaa positiivisesti työntekijän oppimiseen ja tehokkuuteen (Kim ym. 2013).

Valmennus mahdollistaa tiimin jäsenissä paremman prosessin ja parantaa tulosten saavuttamista, edistää oppimista ja kehitystä ja näin ollen johtaa parempaan suorituskyykyyn (Dimas ym. 2016). Valmennuskulttuurin kehittämisessä yritysten tulee varmistaa, että he aloittavat uskottavien valmentavien esimiesten kanssa, joilla on ollut myönteisiä valmennuskokemuksia itsellään ja jotka ovat mahdollisesti saaneet koulutusta valmentajina. Tätä ryhmää voidaan laajentaa ajan mittaan sekä tunnistamalla että kouluttamalla ihmisiä organisaation sisältä sekä sisällyttämällä valmennukseen soveltuvuuden rekrytointi- ja valintakriteereihin. Rakentamalla sisäisen valmentamisen kehyksen organisaation sisälle, voidaan tukea esimiehiä soveltamaan ja parantamaan valmennustaitojaan. (McCarthy & Milner 2013.)

Valmennusta, joka on suunnattu yksilöille, on kuvattu prosessina, joka ohjauksen, kannustuksen ja tukemisen kautta mahdollistaa valmennettaville paremman mahdollisuuden parantaa omia taitojaan ja yksilöllistä suorituskyykyä yhdenmukaistamalla yksilön yhteen organisaation suorituskyyvyn kanssa. Valmennuksen pääpaino on prosessissa, jossa pyritään saavuttamaan jotakin, se vaatii kuitenkin kyseenalaistamista ja rakentavan palautteen antamista sen sijaan, että annettaisiin vastauksia tai ratkaisuja. Tämä ymmärretään keinona vapauttaa yksilön potentiaali ja maksimoida yksilön suorituskyyky auttamalla valmennettavia oppimaan. (Dimas ym. 2016.)

Työmotivaation kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiossa muokataan työilmapiiriä niin, että se tukee ja vahvistaa työntekijöiden sisäisen motivaation kehittymistä (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 93). Oppimisprosessissa ja valmennettavan kehittämisessä on tärkeää, että esimies laatii kehittämissuunnitelmia valmennettavan osaamisen kehittämiseksi (Liukkonen ym. 2006, 126). Kehittämissuunnitelmia laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon koko yksikön tasolle tehtävät ja jokaiselle valmennettavalle erikseen tehtävät suunnitelmat. Suunnitelmasta tulisi käydä selkeästi ilmi se, kuka, milloin, mitä ja miten kehittää valmennettavaa tai koko yksikköä. Valmentavan esimiehen tärkeänä tehtävänä on myös seurata aktiivisella tasolla kehityssuunnitelman mukaisen kehittymisen edistymistä. (Viitala 2005, 321–322.)

2.4.4 Vuorovaikutussuhteiden laatu

Valmentavan johtamiskulttuurin kehittämisen kolmas edellytys koskee vuorovaikutussuhteen laadun syventämistä. Perinteiset valmennusmallit sisältävät tyypillisesti vuorovaikutteisen viestinnän käsitteen, jossa valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää työntekijän odotuksia (Ellinger

ym. 1999). Tarkoituksena on, että tuen ja avun pyytämisestä tulee osa arkipäivää. Tuen ja avun pyytäminen arkisena käytäntönä on mahdollista silloin, kun työyhteisön jäsenet uskaltavat tehdä virheitä ja olla erehtyväisiä. Valmentava kulttuuri rakentuu usein vähitellen pienempien tiimien kautta, sillä pienemmissä tiimeissä muutosten tekeminen, kehittäminen ja vuorovaikutus on helpompaa. Valmentamisen ja oppimisen kulttuurin muodostumista edesauttaa se, että työyhteisössä on riittävästi erilaisia persoonia ja kehittymisen kirvottajia, joilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka ovat välittömässä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa kollegoidensa, esimiestensä ja omien tiimiläistensä kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 274–276.)

Kollegoiden ja eri tiimiläisten väliset sparrauspari-rakenteet ovat huomattu olevan tehokkaita tapoja parantaa vuorovaikutussuhteiden laatua valmentavassa johtamiskulttuurissa. Erilaiset ajattelu- ja työskentelytavat luovat uusia ja tehokkaita näkökulmia omaan toimintaan, tästä syystä on tärkeää, että pariksi valitaan mahdollisimman erilaiset henkilöt. Erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen oppiminen lisää myös luottamusta. Valmentavan kulttuurin luomiseen tulee käyttää pitkäjänteisyyttä, aikaa ja panosta. Kehitystä ei tapahdu ilman aikaa olla ja ihmetellä, mahdollisuutta tehdä virheitä ja erehtyä sekä oppia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 276–277.)

2.5 Valmentavan esimiestyön edellytykset organisaation jäseniltä

2.5.1 Valmentavan esimiestyön edellytykset esimieheltä

Valmentavan esimiestyön prosessissa on olennaisena osana valmentajan oma käyttäytyminen, mutta sen tarkkailussa tulee huomioida niin organisaation konteksti, kuin muiden organisaation jäsenten käyttäytyminenkin (Waldroop & Butler 1996, 174). Valmentavan esimiestyön edellytyksiä voidaan tarkastella esimiehen, valmennettavan ja organisaation edellytysten kautta. Esimiehiltä ja alaisilta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, jotta valmentava esimiestyö voi onnistua.

Tutkijoilla on suhteellisen yksimielinen käsitys siitä, mitä tehokkaalta valmentavalta esimieheltä vaaditaan. Nämä vaadittavat taidot koostuvat kuuntelusta, analyttisistä taidoista, haastattelutaidoista, tehokkaista kyselytekniikoista, havainnoinnista, suoriutuvuuden seuraamisesta, viestinnästä sekä selkeistä odotuksista. Nämä kaikki taidot edesauttavat esimiestä valmennuksen menestyksekkäässä toteuttamisessa. (Ellinger ym. 2003.) McCarthy ja Milner (2013) ovat

identifioineet erityisiä johtajilta toivottuja valmennuskäyttäytymistapoja, joita ovat muiden osallistaminen kuuntelutaitoja ja kommunikaatiota käyttäen, selkeiden suoritusvaatimusten asettaminen ja itsetietoisuus sekä esimiehen ja työntekijän eli valmennettavan väliset säännölliset keskustelut, joissa käsitellään sekä valmennettavan omia, että organisaation tavoitteita. Esimiesten tulee säännöllisesti pohtia myös omaa johtajuuttaan valmennettavilta saadun palautteen kautta. (McCarthy & Milner 2013.)

Valmentajaksi on helpointa ryhtyä ja siihen on parhaat lähtökohdat silloin, kun esimiehellä on oman esimiehensä esimerkki valmentamisen takana (Viitala 2007b). Burdettin (1998) mukaan se, mitä organisaatioissa yleisesti puuttuu, ei ole valmennushenki, vaan taidot, joilla valmennus viedään organisaatioissa menestyksekkäästi läpi. Valmentavan esimiestyön harjoittaminen organisaatioissa edellyttää, että esimiehet ja johtajat muuttavat toimintaansa rationaalisesta johtamistavasta, kuten kontrolloinnista ja ohjaamisesta, kohti vaihtoehtoisia henkilöstöresurssien kehittämistä (Kim ym. 2013).

Valmentavan esimiestyön voidaan nähdä olevan tavoitteellista, arvostavaa ja osallistavaa vaikuttamista. Valmentava esimiestyö on myös kokonaisvaltainen prosessi, jonka keskiössä on arvostava asenne, ajatukset, tahto ja tunteet. Valmentavan esimiehen ei tarvitse, eikä hänen odoteta olevan yli-ihminen, vaan esimiehen epätäydellisyys ja sen esiinnostaminen on valmennussuhteissa tärkeää. Valmentavaa esimiestyötä tulisi suorittaa mahdollisimman pitkälle esimiehen oman persoonan kautta, sillä mitä enemmän esimies uskaltaa näyttää valmennettavilleen inhimillisiä piirteitään, sitä paremmin hän luo aitoja valmennussuhteita ja kerää arvostusta työyhteisöltä. Kuitenkin hyvältä valmentavalta esimieheltä odotetaan, että hän kasvaa ja kehittyy valmentajana ja esimiehenä ja harjoittaa valmennukselle tärkeitä valikoituja ydintaitoja. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Mikäli työntekijät eivät ymmärrä selkeästi esimiesten ja organisaation työntekijään kohdistamia odotuksia, voi tehtäviin liittyvät odotukset ja suhteet esimieheen olla vääristyneitä. Roolien selkeys korreloi merkittävästi ja positiivisesti työn suoritustasoon. Esimiesten tärkeänä tehtävänä on siis tehdä työntekijöiden roolit ja heitä kohtaan kohdistuvat odotukset riittävän selviksi, jotta kehitystä voi tapahtua. (Kim ym. 2013.) Kim ym. (2013) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saivat valmennusta esimiehiltä tai johtajilta, omaksuivat roolinsa selkeämmin, olivat tyytyväisempiä työhönsä ja puolestaan sitoutuivat urakehitykseensä ja organisaatioon sekä suoriutuivat työstään paremmin, kuin ne henkilöt, jotka eivät saaneet valmennusta. Vaikka valmentavien esimiesten

kysyntä on voimakasta, esimiehet voivat olla vastahakoisia tai epäileviä valmentavaa esimiestyötä kohtaan, mikäli heitä itseään ei ole valmennettu. Kuitenkin, mikäli esimiehillä itsellään on ollut myönteisiä kokemuksia valmentamisesta, he haluavat todennäköisemmin, että heidän omat tiimin jäsenet saavat kokea valmentamista. Tällöin he myös haluavat useammin kehittää omia valmennustaitojaan. Valmennustaitojen kehittäminen on hyvä ensimmäinen askel, mutta se ei itsessään riitä, vaan organisaatioiden tulee luoda valmennusta tukeva organisaatiokulttuuri varmistaakseen valmennustaitojen jatkuvan kehittämisen ja juurruttamisen. (McCarthy & Milner 2013.)

Esimiehiä tulee kouluttaa valmentamisen suorittamiseen. Valitettavasti näin ei kuitenkaan tutkimusten mukaan usein ole. Useimmiten silloin, kun esimiehet saavat valmennuskoulutusta, koulutukset ovat samoja, joihin kokoaikaiset valmentajat osallistuvat, eivätkä ne huomioi valmentavan esimiehen roolin eroavaisuutta ammattivalmentajan roolista. (McCarthy & Milner 2013.) Esimiehiä tulisi kouluttaa valmennuksen osalta valmentajalta odotettavia ominaisuuksia kehittämällä, kuten kuuntelemista, kysymysten kysymistä, tavoitteiden asetantaa, havainnointia ja palautteen antamista kehittämällä. Tätä tapaa voidaan pitää hyödyllisempänä lähestymistapana, kuin sitä, että esimiehiä koulutetaan toimimaan tiettyjen tiukkojen valmennusmallien mukaisesti lineaarisesti. Valmentavien esimiesten kouluttamisessa pääpainon tulisi olla aitouden korostamisessa, itsetuntemuksen pohtimisessa ja organisaation yhteisen ymmärryksen kehittämisessä ja mahdollisten kaksoisroolikonflikteiden sekä eettisten kysymysten ajattelussa. (McCarthy & Milner 2013.)

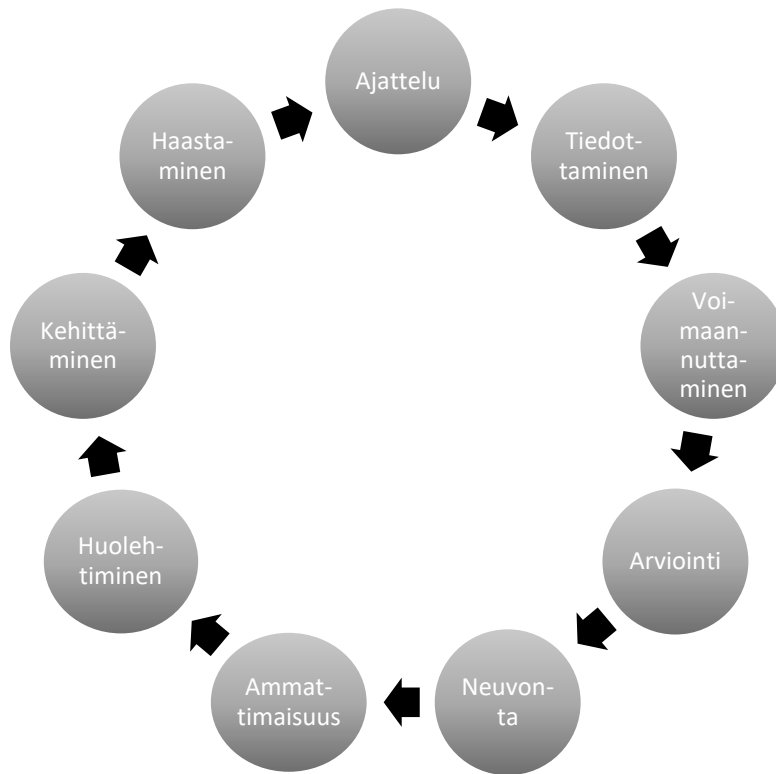
Valmentavan esimiehen tulee pystyä näkemään itsensä kehittyjänä, eikä täysin valmiina valmentajana. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole se, että esimiehen tulisi pyrkiä kehittymään täydelliseksi. Epätäydellisyys edistää aitoutta ja esimiehen omat onnistumisen kokemukset mahdollistavat myös valmennettavan onnistumiset. (Ristkangas & Grunbaum 2013.) Koulutuksen tulee sisältää valmennustaitojen harjoittamisen lisäksi tunneälykkyyden harjoittamista, luottamuksen rakentamisen harjoittelua, arvojen ymmärryksen harjoittamista sekä oman roolin kehittämistä. Menestyksekkääseen valmentavaan johtamiseen tarvitaan monimuotoisia taitoja, eikä lyhyet valmennuskoulutukset voi antaa valmennuksessa tarvittavia monimuotoisia ja hienostuneita sisäiseen valmennukseen tarvittavia valmiuksia esimiehelle. (McCarthy & Milner 2013.)

Esimieheltä vaaditaan valmentavaa esimiestyötä harjoitettaessa myös oman egonsa häivyttämistä (Burdett 1998). Maner (2016) huomauttaa kuitenkin, että autoritäärisyyteen tottuneen esimiehen saattaa olla hyvin haastavaa luopua valta-asemastaan, vaikka se olisi valmennussuhteen kannalta

ensiarvoisen tärkeää. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee pystyä huomioimaan yksi tärkeimmistä valmennusprosessin kulmakivistä, eli se, että valmennusprosessin taustalla tulee olla työntekijän, ei valmentajan tarpeet. Hyvältä valmentajalta vaaditaan kypsyyttä ja halukkuutta unohtaa omat tarpeet valmennussuhteessa. (Burdett 1998.) Kuitenkin valmentajan toiminnan tulee heijastaa organisaation missiota, strategisia tarkoituksia, uskomuksia ja arvoja (Burdett 1998). Valmentajalla tulee olla selkeä kuva tulevaisuuden suunnasta ja menestystekijöistä ja hänen tulee itse uskoa näihin, jotta valmennusprosessi voi onnistua. Mikäli valmentajan oma käyttäytyminen ei ole sopusoinnussa organisaation arvojen kanssa, valmennus muuttuu luontevasta ja menestyksekkästä toiminnasta kohti manipuloivaa esimiestyötä. (Burdett 1998.)

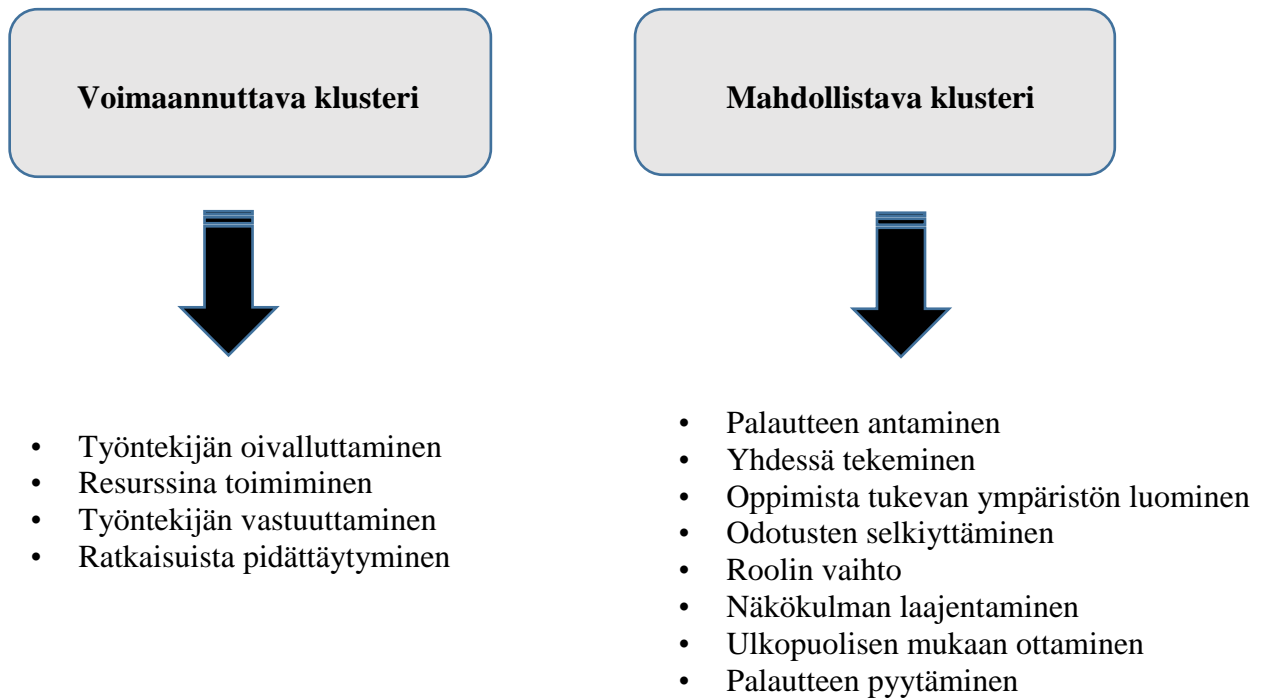
Esimieheltä vaadittavia edellytyksiä ja keskeisiä työkaluja menestyneen valmentavan esimiestyön kannalta ovat luottamus, valmennussuhteen keskinäinen kunnioitus, yhteinen tarkoitus, eheys, avoimuus, itsetuntemus, tunneälykyys ja rehellisyys (Burdett 1998; McCarthy & Milner 2013). Se, mitä esimies valmentajana tekee ennen ja jälkeen valmennuskeskusteluiden, on paljon tärkeämpää, kuin se mitä hän sanoo yhden valmennuskeskustelun aikana. Luottamus ja rehellisyys saadaan synnytettyä vain tätä kautta. (Burdett 1998.)

Beattie (2002) on löytänyt tutkimuksessaan kuviossa 4 esitetyt yhdeksän menestyvältä valmentavalta esimieheltä vaadittavaa tekijää, joita ovat: **ajattelu** – heijastava tai tulevaisuuteen suuntaava ajattelu, **tiedottaminen** – tiedon jakaminen, **voimaannuttaminen** – tehtävien delegointi ja luottamus, **arviointi** – palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä kehitystarpeiden yksilöiminen, **neuvonta** – ohjeistus ja valmentaminen, **ammattimaisuus** – roolimallina, suunnittelijana ja standardien asettajana toimiminen, **huolehtiminen** – tuki, kannustaminen, lähestyttävyyys, sitoutuminen, osallistuminen ja empatia, **muiden kehittäminen** ja **työntekijöiden haastaminen**. (Beattie 2002.)



Kuvio 4. *Menestyvältä valmentavalta esimieheltä vaadittavat taidot (mukaillen Beattie 2002)*

Ellinger ja Boström (1999) rajaavat valmentavalta esimieheltä vaadittavat taidot ja käyttäytymisen kahteen kuviossa 5 esitettyyn klusteriin, jotka he ovat nimenneet voimaannuttavaksi ja mahdollistavaksi klusteriksi. Voimaannuttamisella tarkoitetaan valmennettavan rohkaisemista henkilökohtaiseen vastuunottoon ja -kantamiseen koskien valmennettavan omaa toimintaa ja päätöksiä. Mahdollistavassa roolissa tuetaan ymmärryksen avautumista, uusien näkökulmien luomista sekä tuen ja ohjauksen tarjoamista, jotta valmennettava voi oppia ja kehittyä. (Räsänen 2007, 87–88.)



Kuvio 5. Voimaannuttava ja mahdollistava klusteri (mukaillen Ellinger & Boström 1999)

Voimaannuttavaan klusteriin kuuluvalla *työntekijän oivalluttamisella* Ellinger ja Boström (1999) tarkoittavat tapaa, jolla esimies vastaa työntekijän kysymykseen. Oivalluttaakseen työntekijää eli valmennettavaa, esimiehen tulee vastata valmennettavan kysymykseen kysymyksellä, mikäli se tilanne huomioon ottaen on mahdollista, eikä antaa työntekijälle suoria vastauksia. *Resurssina toimiminen* viittaa tapaan, jolla esimies pyrkii poistamaan kehittymisen esteitä ja jakaa tarvittavia resursseja valmennettaville. *Työntekijän vastuuttamisella* tarkoitetaan sitä, että esimies itse pidättäytyy tekemästä niitä päätöksiä, jotka valmentamisprosessissa kuuluvat valmennettavalle. *Ratkaisusta pidättäytymisellä* Ellinger ja Boström (1999) viittaavat tapaan, jossa esimies on antamatta valmiita ratkaisuja niihin ongelmiin, joita valmennettava kohtaa, sillä näihin ongelmiin valmentamisen luonteen mukaan tulee valmennettavan itse löytää pohdiskellen ja jatkuvasti kehittyen omia ratkaisuja. (Ellinger & Boström 1999.)

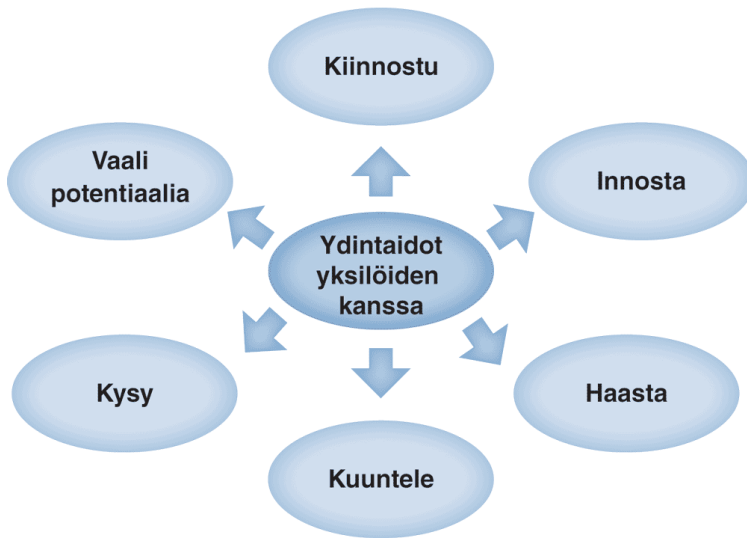
Mahdollistavaan klusteriin kuuluva *palautteen antaminen* kuvaa esimieheltä valmentavassa johtamisessa vaadittavaa tapaa antaa säännöllisesti palautetta valmennettaville. *Yhdessä tekeminen* korostaa sitä, että esimiehen tulee osallistua keskusteluun ja löytää aikaa säännöllisille keskusteluille valmennettavien kanssa. *Oppimista tukevan ympäristön luominen* korostaa tapoja, joilla luodaan esimiesten avustuksella oppimista mahdollistavia ja helpottavia rakenteita organisaatioon. *Odotusten*

selkiyttämisen merkitys on esimiehen tavassa kertoa tavoitteista ja niiden tärkeydestä sekä selkeiden tavoitteiden asetannassa. *Roolin vaihdolla* tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, valmentava esimies kannustaa valmennettavaa asettumaan toisen osapuolen asemaan, esimerkiksi johtajan tai asiakkaan asemaan. Roolin vaihdolla tarkoitetaan Manerin (2016) mukaan myös sitä, että hyvä esimies osaa vuorotella johtamistyylejään ja yhdistelemään autoritäärisyyttä ja delegoivaa toimintatapaa valmentavaan esimiestyöhön sopivalla tavalla. Tällöin *näkökulman laajentamista* voi tapahtua, kun esimies kannustaa roolin vaihdon kautta valmennettavaa miettimään asiaa uudesta näkökulmasta. *Ulkopuolisen mukaan ottaminen* mahdollistaa kolmannen osapuolen ottamista mukaan oppimisprosessiin. *Palautteen pyytäminen* on palautteen antamisen ohella yksi tärkeimmistä valmentavaan johtamiseen liitettävistä seikoista. Tarkoituksena on, että esimies pyytää valmennettaviltaan palautetta myös omasta kehittymisestään. Näin valmennusprosessista tulee vuorovaikutteista. (Ellinger & Boström 1999.) Burdett (1998) tuo esiin, että juuri palautteen kysyminen valmennettavilta esimerkiksi niin, että valmentaja kysyy valmennettavalta ”*mitä minä voisın tehdä toisin?*”, on yksi tärkeimpiä tekijöitä siinä, että valmennusprosessista tulee niin valmentajalle, kuin valmennettavalle yhteinen oppimisen ja itsensä löytämisen matka.

2.5.2 Valmentavan esimiehen ydintaidot

Valmentavan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on tunnistaa valmennettavan potentiaali ja vahvuudet. Vahvuuksiin keskittymällä voidaan luoda positiivisia asioita, kuten innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. Jokaisessa yksilössä ja valmennettavassa on valtava määrä erilaista potentiaalia, jotka eivät välttämättä ole käytössä, joita ei osata tunnistaa tai joita ei osata arvostaa. Jotta esimies pystyy löytämään ja vahvistamaan johdettaviensa vahvuuksia, tulee esimiehen olla ensin sinut omien vahvuuksien ja heikkouksiensa kanssa. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Valmentavassa esimiestyössä valmennettavan vahvuuksien tunnistaminen ja potentiaalin löytäminen on keskeisessä asemassa, vahvuuksien tunnistamiseen esimies tarvitsee kuviossa 6 esitettyjä erilaisia ydintaitoja, joita ovat kiinnostuminen, innostaminen, haastaminen, kuunteleminen, kysyminen ja potentiaalin vaaliminen (Ristikangas & Grunbaum 2013).



Kuvio 6. Yksilön potentiaalin hyödyntämiseen esimieheltä tarvittavat ydintaidot (Ristikangas & Grunbaum 2013)

Valmentavan esimiehen keskeisimpänä taitona voidaan pitää kykyä rakentaa toimiva vuorovaikutussuhde. Ilman vuorovaikutussuhdetta, jää valmentajan ja valmennettavan välinen anti vähäiseksi, eikä valmentamisella ole todellisia vaikutuksia. Vuorovaikutussuhteen kivijalkana on luottamus valmentajan ja valmennettavan välillä. Mikäli suhde perustuu luottamukseen, pystyy valmennettava antamaan itsestään ja potentiaalistaan enemmän. Mikäli luottamusta ei ole, ei valmennettava halua oppia, kokeilla rajojaan ja kehittyä. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Valmentajan ja valmennettavan välinen vahva suhde lisää menestyksen mahdollisuutta merkittävästi ja parantaa valmentavan esimiehen ja tiimin jäsenten välisiä suhteita (McCarthy & Milner 2013). Valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen rakentamisen tavoitteena pidetään sellaisen yhteyden löytymistä, jossa pystytään luomaan merkityksellisyyden kokemuksia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yhteisten esteiden voittamista ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Valmentajan ja valmennettavan suhteen rakentamisessa ovat keskiössä kahdenkeskeiset valmennushetket, joissa valmentajalla on mahdollisuus rakentaa suhdetta valmennettavaan. Valmennuskeskusteluissa on tavoitteena käsitellä sekä valmennettavan omia tavoitteita, että organisaation tavoitteitakin. (McCarthy & Milner 2013.) Valmentajan ja valmennettavan suhteen rakentamisen keskiössä on aito kiinnostus ja luottamus toista kohtaan. Suhteen rakentamisessa valmennuskeskustelun apuna voi käyttää muun muassa seuraavia kysymyksiä; *Mitä sinulle kuuluu? Mistä haluaisit tänään puhua? Mikä sinusta on tärkeää? Miten sinä ratkaisisit tämän, mikäli sinulla*

olisi päättäväiseltä? Mitä toivot minulta? Mitä ajattelet nyt tämän tapaamisen jälkeen? (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Hyvän vuorovaikutussuhteen rakentaminen muodostuu pitkälti kolmesta valmentavalta esimieheltä vaadittavasta ydintaidosta, joita ovat kuuntelu, kysyminen ja kiinnostuminen. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Bommelje (2015) korostaa tutkimuksessaan valmentavalta esimieheltä vaadittavia kuuntelu ja kommunikointitaitoja. Bommelje (2015) pitää näitä yksinä tärkeimpinä tekijöinä valmentavassa esimiestyössä, sillä valmentava esimiestyö tapahtuu täysin keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta.

Kiinnostuminen, vuorovaikutussuhteen luominen, haastaminen ja kysyminen tarvitsevat kaikki vierelleen aktiivista kuuntelua (Ristikangas & Grunbaum 2013). Kuuntelu kuuluukin valmentavan esimiehen ydintaitoihin, jonka avulla valmentava esimies voi osallistaa valmennettaviaan (McCarthy & Milner 2013). Valmentamiselta odotettava autenttinen kuuntelu kehittää valmentajan ja valmennettavan välistä suhdetta. Kuuntelun on todettu lisäävän myös valmentajan ja valmennettavan välistä luottamusta ja autenttisuutta. (McCarthy & Milner 2013.) Kuuntelua voidaan pitää ikään kuin polkuna, jota kulkemalla voidaan saavuttaa yhteisymmärrystä, ratkaisuja ja sopimuksia. Valmentavalle esimiehelle on tärkeää kuunnella valmennettavaa, jotta hän voi oppia tuntemaan valmennettavaansa ja ymmärtämään häntä paremmin.

Kuuntelun voidaan nähdä olevan kyky keskittyä valmennettavan oman maailman ymmärtämiseen. (Ristikangas & Grunbaum 2013). Kurttila ja Aalto (2015, 21) korostavat, että kuuntelussa on erityisen tärkeää antaa aikaa myös vastaamiseen. Kun valmentaja malttaa kärsivällisesti odottaa valmennettavan vastausta ja luottaa valmennettavaan, valmennettavan on mahdollista muodosta todellinen vastaus sen sijaan, että hän vastaisi nopeasti ”en tiedä” (Kurttila & Aalto 2015, 21). Joidenkin tutkijoiden mukaan kuuntelu on tärkein osa valmentamista, sillä silloin valmennettavat kokevat, että heidän asiansa ja mahdolliset ideansa, ovat kuultu ja niitä arvostetaan syvällisesti. Kuuntelu tekee ihmisistä sitoutuneita ja kiinnostuneita sekä se lisää ihmisissä kuuluvuuden ja välittämisen tunnetta. (McCarthy & Milner 2013.) Kuuntelemisessa on tärkeää empatia, jota valmentavan esimiehen on mahdollista harjoittaa erilaisia maneeereja hyödyntäen. Kuuntelu antaa valmennettavalle myös mahdollisuuden tuulettaa omia ajatuksiaan ja löytää uusia ajatuksia ja ideoita pelkästään sillä, että esimies kuuntelee, eikä anna erillisiä neuvoja. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Kuuntelemiseen kuuluu vahvasti myös kyky havainnoida. Mahdollistajan roolissa esimiehen on tärkeää osata havainnoida tiimiä, tiimin jäseniä ja koko tiimin toimintaa. Ilman havainnointikykyä, ei esimies tiedä, kuinka mahdollistaa tiimin ja yksilöiden menestyminen. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Ilman kysymisen taitoa, ei esimies pysty valmentaa johdettaviaan (Ristikangas & Grunbaum 2013). Aikaisemmissa valmentamisen kehitysvaiheissa valmentavat esimiehet keskittyivät enemmän suorituskyvyn, palautteen ja tavoitteiden huomioimiseen. Kuuntelemalla vastauksia kysymyksiinsä, valmentavat esimiehet ymmärtävät paremmin tiimin jäsenten ajattelua ja motivaatiota, kuin perinteiset johtajat. (McCarthy & Milner 2013.) McCarthy ja Milner (2013) kuvaavat valmennusta ei-ohjaavaksi toiminnaksi, joka voi olla hankala lähestymistapa esimiehelle, joka on tottunut tarjoamaan ratkaisuja. Mikäli valmentava esimies tarjoaa ratkaisun ennen, kuin puhuja tuntee itsensä tulleen kuulluksi, riskinä on se, että tämä ratkaisu torjutaan. Tällöin valmennettava ei myöskään kehity ja opi uutta. (McCarthy & Milner 2013.) Kysymisen taito on vahvasti sidoksissa esimiehen kuuntelukykyyneen. Esimiehen on mahdollista harjaannuttaa itseään kysymisessä, jotta kysymyksistä saadaan innostavia, sitouttavia ja oivalluttavia. Kysymisen harjoittamisessa on tärkeää, että esimies oivaltaa ne hyödyt, joita kysymyksillä voidaan saavuttaa.

Kysymyksillä on tärkeä merkitys niin suhteen rakentamisessa, kuin yksilön potentiaalin löytämisessä ja kehittämisessä. Suhteen rakentamisen kannalta tärkeimpiä kysymyksiä ovat tunne- ja valintakysymykset. Valmennettavan kehittämisessä ja potentiaalin löytämisessä on tärkeää tunnistaa, että vaimentavat, syyllistävät ja johdattelevat kysymykset ovat vahingollisia, eivätkä ne tuo uutta ajattelua. Pahimmillaan tällaiset kysymykset saattavat saada aikaan valmennussuhteen kariutumisen ja puolustautumisreaktion valmennettavassa. (Ristikangas & Ristikangas 2013.) Valmentavan esimiehen on hyvä välttää myös miksi –kysymysten esittämistä. Miksi –kysymyksen esittäminen luo usein kielteisen reaktion valmennettavassa, mikä johtuu usein kysyjän taustalla olevista motiiveista tai vastaanottajan eli valmennettavan olettamuksista. Miksi –kysymys rikkoo usein valmennussuhteen luottamusta, eikä tuota mitään rakentavaa. Tällaiset kysymykset yleensä herättävät kysymyksen kohteelta puolustautumista ja selittelyä, mitä valmennussuhteessa pyritään välttämään. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Hyvät kysymykset ovat sellaisia, jotka herättävät ajatuksia ja jotka eivät ole itsestään selviä, vaan vaativat syvempää pohtimista (Ristikangas & Grunbaum 2013). Voimakkaiden kysymysten esittäminen sekä tiimin jäsenten ideoiden ja yhteisen päätöksenteon käyttäminen, on ominainen osa kypsää valmennusprosessia (McCarthy & Milner 2013). Hyvät kysymykset saattavat osua ja pysäyttää valmennettavan ajattelemaan asiaa uudesta näkökulmasta. Valmentavan esimiehen on opittava, kuinka kysymykset tulee esittää niin, että ne ajavat valmennettavan ajattelemaan, pohtimaan omia tavoitteitaan ja olettamuksiaan (McCarthy & Milner 2013). Kysymys, joka auttaa

valmennettavaa pohtimaan asiaa uudesta näkökulmasta, tuo usein uusia haluttuja näkökulmia esiin. Tähän tarkoitukseen parhaita kysymyksiä ovat avoimet kysymykset. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Valmentavan esimiehen on hyvä pitää mielessä, että kaikki oppiminen alkaa kysymyksillä. Valmentajan tulee kuitenkin välttää asettamasta sellaisia kysymyksiä valmennettavalle, joihin valmennettavalla on jo suora vastaus, tai vastaus on ilmeinen. Tällöin valmentamisesta tulee manipuloivaa ja rehellisyys kärsii. Kysymysten tulee olla avoimia ja pohdiskelevia. (Burdett 1998.) Yksi valmennuksen tärkeimmistä olettamuksista on, että valmennus perustuu prosessiin, jolla pyritään saavuttamaan jotakin. Vastausten antamisen sijaan valmentaja antaa valmennettavalle mahdollisuuden pohtia ja etsiä ratkaisuja ongelmiin itse. (Dimas ym. 2016.)

Valmennussuhteen rakentamisen ja valmennettavan potentiaalin löytämisen ja kehittämisen keskiössä on esimiehen kiinnostus ja sen ilmaisu. Kiinnostus ja sen ilmaiseminen valmennussuhteessa edellyttää esimieheltä osaamista ja hyvää tekniikkaa. Kiinnostuminen ei aina ole helppoa ja tutkitusti osaa ihmisistä kiinnostaa enemmän prosessit, kuin muiden ajatukset ja tunteet. Aina kiinnostumisessa ei ole tärkeintä sen aitous, vaan ennemminkin toisten näkökulmiin tutustumisen halu. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Valmentajan tulee keskittyä valmennettavaan ei-tuomitsevalle ja empaattisella tavalla, pyrkien ymmärtämään paitsi tosiasioita, myös sitä, kuinka toinen ihminen näkee nämä tosiasiat ja kuinka hän tuntee ne, huomioiden myös sen, miten asiat sanotaan, millainen puhujan kehonkieli on (McCarthy & Milner 2013). Kiinnostuksen osoittamisen työkaluina voidaan pitää kuuntelua, kysymistä ja jatkokysymyksiä. Kiinnostusta osoitettaessa, esimiehen tulee kysyä myös asioista, joista hän ei tiedä itse, tämä syventää valmennussuhdetta ja osoittaa kiinnostusta. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Innostus on tärkeä osa työelämää. Innostus sitouttaa, motivoi ja parantaa työntekijän työhyvinvointia. Mikäli työntekijä ei koe työssään innostusta tai hän kokee innostusta liian harvoin, työ ei enää tuota tulosta. Mikäli innostusta ei koeta, työstä tehdään vain välttämättömin, jos edes sitä. Innottomat työntekijät vaikuttavat koko tiimin ja työyhteisön innostukseen ja työtuloksiin. Usein kysyminen ja sopiva uteliaisuus saattaa myös synnyttää valmennettavassa innostusta, sillä silloin esimies viestii valmennettavalle, että hänessä on jotakin mielenkiintoista ja tärkeää. Yhtenä tärkeänä innostamisen tapana on kuunnella ja kiinnostua valmennettavan tavoitteista ja pyrkiä mahdollistamaan ja tarjoamaan hänelle sellaisia työtehtäviä, joita valmennettava tavoittelee ja joista hän saa onnistumisen tunteita. Usein todellinen onnellisuus syntyy valmennettavan omasta sisäisestä tyytyväisyydestään

omaa toimintaansa kohtaan. Haasteiden ja hankalien tilanteiden selättäminen nostaa usein valmennettavan itsetuntoa ja valmennettava innostuu kehittämään itseään entisestään. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Valmennettavan haastaminen on erittäin hyvä tapa ohjata valmennettavaa kehittymään. Haastamisen ydinajatuksena on saada toinen kokeilemaan rohkeammin rajojaan ja kehittymään niin ihmisenä, kuin ammatillisestikin. Valmennettavan haastaminen näkyy siinä, että esimies antaa valmennettavalle entistä isompia vastuualueita hoidettavaksi. Kun valmennettava saa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa vastuun päätöksistään, hän usein sitoutuu paremmin työhönsä. Esimiehen arvostava suhtautuminen valmennettavaan ja hänelle annettuihin haasteisiin on onnistuneen haastamisen tunnusmerkki. Esimiehen jämäkkä ote valmennettavan haastamisessa luo kehittymiselle otollisimmat olosuhteet. (Ristikangas & Grunbaum 2013.) Hyvä valmentaja haastaa valmennettavaa niin, että hänen on mahdollista nähdä uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja, mutta valmentajan rooli ei kuitenkaan sulje pois jämäkkää esimiestyötä, jossa esimies on omiin vastuualueisiinsa liittyvissä asioissa päättäjänä. Valmentavan esimiehen on tarkoitus käyttää osa ajastaan valmentamiseen ja osa tavanomaisten esimiestehtäviensä suorittamiseen. (Kurttila & Aalto, 2015, 19.) Valmentavan esimiehen rooli valmennettavan haastajana pohjautuu hyvään ihmiskäsitykseen, valmennettavan kunnioittamiseen ja ennen kaikkea hyvään itsetuntemukseen. Haastamisessa on tärkeää muistaa, että valmentavan esimiehen tehtäviin ei kuulu haastaa pelkästään valmennettavaa, vaan hänen tulee haastaa myös itseään. Itsensä ja valmennettavan haastamisen tulee olla tasapainossa toistensa kanssa. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Ristikankaan ja Grunbaumin (2013) esiin nostamien ydintaitojen lisäksi valmentavassa esimiestyössä on erittäin tärkeänä tekijänä palautteen antamisen taidot. Jotta valmennuskeskustelut ja päivittäinen valmentava esimiestyö olisivat hyödyllisiä, tulee esimiesten osata antaa palautetta rakentavasti. Esimiehet, jotka ovat itse olleet valmennettavina, kehittävät herkemmin uusia malleja siitä, kuinka antaa palautetta tehokkaasti. Oikeastaan valmentava esimiestyö alkaa siitä, että autetaan valmennettavia ottamaan vastaan palautetta, etenkin silloin, kun sen välillä, kuinka ihmiset näkevät itsensä ja kuinka toiset ihmiset näkevät heidän toimintansa, on eroavaisuuksia. Palaute on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin se seuraa valmentavassa esimiestyössä asetettuja tavoitteita. (McCarthy & Milner 2013.)

Yksilön ja ryhmien saadessa arvostavaa ja rakentavaa palautetta, on mahdollista kasvaa (Dimas ym. 2016). Aika, paikka ja ihmissuhde ovat ne muuttujat, jotka vaikuttavat merkittävästi palautteen

tehokkuuteen (Burdett 1998). Valmentavan esimiehen tulee myös tunnistaa se, että hänen antamansa palaute on se, miten esimies itse näkee kyseisen tilanteen. On ensiarvoisen tärkeää, että valmentaja antaa työntekijälleen luvan olla eri mieltä. Tämän tukemiseksi valmentavan esimiehen tulisi käyttää ilmaisua ”sinun olisi hyvä” tai ”sinun tulisi” sen sijaan kuin ”olen sitä mieltä, että”. (Burdett 1998.) Negatiivinen palaute on arvokkainta silloin, kun se annetaan rehellisesti, sensitiivisesti ja niin, että se heijastaa useampaa palautetta. Negatiivisen palautteen tulisi kyseenalaistaa joko tiettyä tulosta, prosessia, taktiikkaa tai strategiaa, eikä se saa koskaan kyseenalaistaa valmennettavan yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Burdett 1998.) Silloin, kun palautteen sävy on kriittistä, kommunikoinnin tulisi välttää vahingoittamasta työntekijän itsetuntoa. Tämä on mahdollista tehdä siten, että palautteesta tehdään tulevaisuuteen keskittyntä, suorituksia eikä yksilöä arvostelemalla sekä rakentamalla valmennustekniikoita siten, että ne täydentävät työntekijän vahvuuksia heijastaen avoimuutta ja rehellisyyttä. (Burdett 1998.)

2.5.3 Valmentavan esimiestyön edellytykset valmennettavalta työntekijältä

Organisaation ja esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus valmentavan esimiestyön toteutumiseen ja sen menestymiseen. Organisaation ja esimiehen toimintatapojen lisäksi johdettavien eli valmennettavien toiminta vaikuttaa merkittävästi valmentavan esimiestyön menestyksekkääseen toteutumiseen. Valmentavan esimiestyön keskiössä on valmennettavan omat tavoitteet ja valmennettavan kehittäminen. Tästä syystä organisaatiolta saadun tuen ja esimiehen toiminnan lisäksi tulee tarkastella myös valmennettavilta vaadittavia edellytyksiä, jotta valmentava esimiestyö sekä kehittyminen ja uuden oppiminen on tehokasta. Valmentavan johtamistyylin omaksumisessa ja onnistuneessa toteuttamisessa sekä valmentavan organisaatiokulttuurin luomisessa, on valmennettava yhtä tärkeässä roolissa tavoitteen saavuttamisessa, kuin esimieskin.

Valmennettavana oleminen on valmennettavalle pitkälti oppimisprosessi ja se vaatii yksilöltä aina avoimuutta, oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta ja sitoutumista (London & Smither 1999). Työntekijän itsensä kehittäminen on keskeinen tekijä valmentavassa esimiestyössä. Itsensä kehittämisellä tarkoitetaan palautteen hankkimista ja käyttämistä, kehityksen kannalta tärkeiden tavoitteiden asettamista, kehitysyhteistyöhön sitoutumista ja itsensä edistämistä (London & Smither 1999). Työntekijöiltä vaaditaan motivoitumista ja oikeaa asennetta itsensä kehittämistä ja valmentavan esimiestyön vastaanottamista ja siihen sitoutumista varten (London & Smither 1999). London ja Smither (1999) korostavat, että organisaatiot voivat tarjota työntekijöille resursseja, jotka

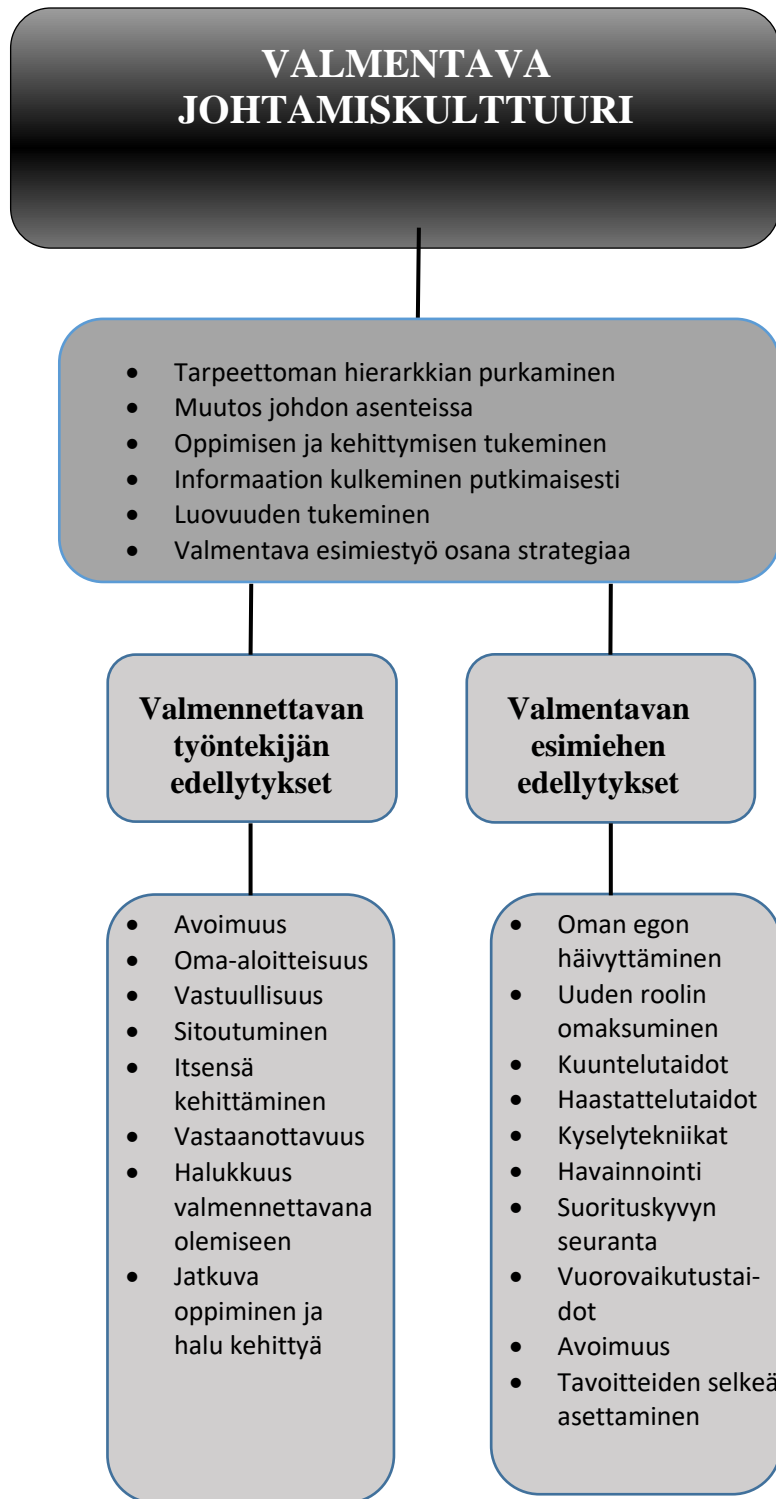
mahdollistavat yksilöllisen oppimisen ja kehittymisen, mutta yksilöiden on oltava motivoituneita ja heidän on otettava itse vastuuta omasta kehittymisestään. Kokemusperäisen oppimisen teorian mukaan oppiminen ja siihen sitoutuminen on todennäköisempää silloin, kun 1) yksilö kohtaa vaativan tehtävän, joka vaatii toimintaa, 2) yksilö on osa ongelmaa ja sen ratkaisusta saatavaa hyötyä, 3) välitön ratkaisu ei ole ilmeinen ja kun 4) yksilö tuntee kontrollin tunnetta, eli kun hänellä on tunne siitä, että hän pystyy ja osaa toimia. On tärkeää, että organisaatiossa oivalletaan se, että itsensä kehittämistä ja johtamista voi oppia ja sitä voidaan opettaa. (London & Smither 1999.)

Itsensä kehittäminen on osa itsensä johtamista. Yksilö on hyvä itsensä johtaja silloin, kun hän tietää mihin hän haluaa elämässään tähdätä, heillä on selkeä suunnitelma, miten sinne päästään ja kun he toteuttavat tätä suunnitelmaa säännöllisesti. (London & Smither 1999.) Valmentavan esimiestyön voidaan nähdä tukevan yksilön itsensä johtamisen taitoja ja omien tavoitteiden selkiyttämistä. Itsensä johtaminen vaatii tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeiden ja selkeiden strategioiden määrittämistä (London & Smither 1999). Valmentava esimiestyö tukee tätä silloin, kun valmennussuhde rakentuu valmennettavan itsensä asettamiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen tähtääviin strategioihin (Burdett 1998).

Yhtenä tärkeänä tekijänä valmentavan esimiestyön toteuttamisessa voidaan pitää sitä, että valmennettavalla tulee olla oma halu valmennettavana olemiseen. Yhtenä haasteena valmentavan johtamisen toteutumiseen Burdett (1998) näkee sen, että valmennettava ei aina halua tai kykene olemaan valmennettavana. Antonioni (2000) on sitä mieltä, että mikäli valmennettava on vastahakoinen sen suhteen, että häntä valmennetaan, tulee esimiehen selvittää tälle syy ja kehittää tämän jälkeen yhdessä valmennettavan kanssa suunnitelma sille, kuinka valmennettava saataisiin innostumaan valmennettavana olemisesta.

2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tässä luvussa on luotu valmentavan esimiestyön laajemman ilmiön ymmärtämistä varten tälle tutkielmalle teoreettinen viitekehys. Esimiestyön kehitystä kuvaamalla on pyritty selkiyttämään tutkielman perimmäisiä lähtökohtia ja taustatekijöitä valmentavan esimiestyön merkitykselle.



Kuvio 7. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Valmentavalle esimiestyölle on teoreettisessa viitekehyksessä muodostettu tarkempia perusteluja, jotka on luotu liiketoimintaosaajien ja akateemisen kirjallisuuden kautta. Valmentavan esimiestyön roolia yrityksen johtamismallina on tuotu esille sen tuomien mahdollisuuksien, vaatimusten, hyötyjen ja haasteiden kautta. Teoriaosuus on koottu niin, että se sisältää valmentavan esimiestyön

ominaispiirteiden, esimieheltä odotettavien edellytysten, valmennettavalta odotettavien edellytysten sekä valmentavan johtamiskulttuurin tarkastelua. Nämä kaikki osatekijät kietoutuvat valmentavan esimiestyön ilmiön laajemmassa tarkastelussa toisiinsa. Teoriaosuudessa on pyritty luomaan lukijalle myös tietynlainen käsitys siitä, että valmentava esimiestyö ja valmentava johtamiskulttuuri ovat tässä ilmiössä toisistaan riippuvaisia tekijöitä.

Kuviossa 7 on muodostettu tämän tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä synteesi. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä ja kuviossa 7 tuodaan esiin, valmentavan esimiestyön edellytykset koostuvat organisaation edellytyksistä, joka koostuu organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista sekä esimieheltä ja valmennettavalta oletetuista edellytyksistä. Valmentavan esimiestyön keskiössä on valmentava johtamiskulttuuri, jonka tulee olla vahvasti läsnä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, jotta valmentava esimiestyö voidaan saada jalkautettua menestyksekkäästi läpi organisaation. Valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu keskeisesti organisaation hierarkkian madaltaminen purkamalla tarpeeton hierarkkia, muutokset johdon asenteissa, oppimisen ja kehittymisen tukeminen, informaation kulkeminen putkimaisesti läpi hierarkkiatasojen, luovuuden tukeminen ja valmentava esimiestyö osana organisaation strategiaa.

McCarthy ja Milner (2013) korostavat tutkimuksessaan valmentavan johtamiskulttuurin tärkeyttä valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. Valmennusta tukeva organisaatiokulttuuri on tärkeässä asemassa, mikäli organisaatiossa halutaan varmistaa valmentavan esimiestyön ja valmennustaitojen jatkuva kehittäminen ja soveltaminen. Valmentavan johtamiskulttuurin keskiössä on hierarkkian madaltaminen ja johtajien roolimuuutosten omaksuminen kohti mahdollistavaa ja kehittävää johtajan roolia. Organisatorisella ympäristöllä on usein joko tehostava tai heikentävä vaikutus valmentavan esimiestyön toteuttamiseen, joten on tärkeää, että organisaatioissa huomioidaan valmentavan johtamiskulttuurin merkitys valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. (McCarthy & Milnet 2013.) Maner (2016) korostaa roolin vaihtamisen tärkeyttä, mutta huomauttaa, että autoritäärisellä tavalla toimivalle johtajalle saattaa olla haastavaa sopeutua valta-aseman heikkenemiseen.

Valmentavan johtamiskulttuurin kannalta erittäin tärkeässä roolissa ovat valmentavat esimiehet. Valmentavien esimiesten tarkoituksena on kehittää ja uudistaa valmentavaa kulttuuria luottamusta rakentamalla, kehittämällä vuorovaikutustaitoja sekä kiinnittämällä huomiota tunneälykkyyteen. Valmentavalta esimieheltä oletetaan tiettyjä edellytyksiä, jotta valmentava esimiestyö voi olla menestyksekkästä. Hänen tulee pystyä häivyttämään oma egonsa ja tämän jälkeen omaksua uusi roolinsa. Valmentavan esimiehen tulee osata kuunnella, haastatella, kysellä ja havainnoida

valmennettaviaan niin, että hän pyrkii oivalluttamaan valmennettaviaan niin, että hän tukee samalla valmennettavan oppimista, kehittymistä ja ajattelua. Valmentavalta esimieheltä oletettuja edellytyksiä on myös avoimuus ja kyky asettaa valmennettavilleen selkeitä ja ymmärrettäviä tavoitteita. Valmentavassa esimiestyössä kaiken keskiössä on vuorovaikutus valmennettavan kanssa, joten yksi tärkeimmistä esimieheltä oletetuista edellytyksistä on erittäin hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidot ovat avain valmentavan esimiestyön onnistumiselle.

Jotta valmentava esimiestyö voi onnistua ja se voidaan saada jalkautettua koko organisaatioon niin, että sillä voidaan saavuttaa haluttuja tavoitteita, tulee huomioida myös valmennettavan henkilön edellytykset. Valmennettavalta oletettavat edellytykset koostuvat pitkälti samoista asioista, kuin esimieheltäkin oletettavat edellytykset, mutta sen lisäksi valmennettavan tulee pystyä oma-aloitteisuuteen, ottamaan vastuuta, kehittämään itseään sekä kehittymään ja oppimaan jatkuvasti. Valmennettavan henkilön tulee myös olla halukas toimimaan valmennettavana. Valmennettavan halukkuuteen toimia valmennettavana henkilönä vaikuttaa vahvasti se, että organisaatiossa vallitsee vahva valmentavan johtamisen kulttuuri.

3 Metodologia

3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimiva finanssialan organisaatio, jonka suurimpana toimialana on vakuutustoiminta. Kohdeorganisaatio valittiin tutkimukseen siitä syystä, että valmentavaa esimiestyö on tällä hetkellä pinnalla kohdeorganisaation esimiestyöskentelyssä, mutta sen jalkauttaminen ei vielä ole kaikilta osin toivotulla tasolla. Toisena syynä juuri kyseisen kohdeorganisaation valinnalle toimi aineiston hankinnan helppous kyseisestä organisaatiosta. Tämän tutkimuksen osalta on sovittu, että kohdeorganisaatio pysyy anonyyminä, joten yksityiskohtaisempaa esittelyä ei kohdeorganisaatiosta voida tässä tutkielmassa antaa. Valmentava esimiestyö korostuu kohdeorganisaation ohella myös monissa muissa suurissa finanssialan organisaatioissa.

Valmentava esimiestyö on finanssialalla tällä hetkellä pinnalla oleva ilmiö, mutta tämä tutkimus keskittyy valmentavan esimiestyön ilmiöön juuri kohdeorganisaatiossa. Anonymiteetti mahdollistaa osittain myös sen, että tutkimuksessa on mahdollista käsitellä kohdeorganisaation valmentavaan esimiestyöhön vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ja valmennettavien tuntemuksia, joita ei välttämättä pystytä havaitsemaan organisaation ulkopuolelta. Tutkimuksen tekeminen anonyymisti on sovittu kohdeorganisaation edustajan kanssa ja työ on hyväksytetty anonymiteetin osalta organisaation edustajan toimesta.

3.2 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena on antaa tarkempi käsitys siitä, miten valmentavaa esimiestyötä toteutetaan kohdeorganisaatiossa, mitä sen toteuttamisella halutaan saada aikaan ja miten valmentavan esimiestyön toteuttamista voidaan yhdenmukaistaa. Tutkimuksen tavoitteena on edellä mainittujen lisäksi selvittää miten kohdeorganisaation työntekijät eli valmennettavat kokevat valmentavan esimiestyön ja pyrkiä tutkimusten tulosten avulla kuvaamaan erilaisia mahdollisuuksia kehittää ja yhdenmukaistaa kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa valmentavaa esimiestyötä jatkossa. Tämän tutkielman empiiristä tutkimusta ohjaa tutkimusongelmaan vastaaminen. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, mitä valmentavalla esimiestyöllä

tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa, miten valmentavaa esimiestyötä toteutetaan kohdeorganisaatiossa, mitkä ovat sen keskeisiä elementtejä, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa kohdeorganisaatiossa ja mitä eroja kohdeorganisaatiosta on havaittavissa esimiehen ja valmennettavan välillä valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa. Empiirinen tutkimus toteutetaan tutkielman teoriaosuuden avulla muodostetun viitekehyksen pohjalta.

Tutkielman teoriaosuudessa esiteltiin yleisellä tasolla valmentavan esimiestyön käsitettä, ominaispiirteitä, käytännön toteuttamista ja sen edellytyksiä. Tutkielman empiirisessä osassa puolestaan pyritään selvittämään haastatteluiden avulla sitä, kuinka valmentavat esimiehet ymmärtävät itse valmentavan esimiestyön ja kuinka he toteuttavat sitä käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa. Empiirisen osion tarkoituksena on tutkielman teoriaosuutta ja tutkimushaastatteluja hyödyntämällä luoda tarkempi kuva kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön tämän hetkisestä tilasta, valmentavan esimiestyön toteutuksen eroavaisuuksista tiimien välillä sekä tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksista. Jotta tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin voidaan löytää vastauksia, on kerättävä tietoa, näkemyksiä ja mielipiteitä kohdeorganisaatiossa toimivilta esimiehiltä ja työntekijöiltä.

3.3 Tutkimusstrategia

Tässä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimustavalle on tyypillistä, että se on luonteeltaan hyvin kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jossa aineisto pyritään kokoamaan luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimustavalle on tyypillistä myös muun muassa se, että siinä suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä, valitaan tutkimuksen kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltainen valmentavan esimiestyön ymmärrys ilmiönä on myös tämän tutkimuksen kannalta keskeistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan terminä Hirsjärven ym. (2009, 132) mukaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategiasta voidaan erottaa suppeampi käsite, tutkimusmetodi tai tutkimusmenetelmä. Tutkimusstrategia yhdessä tutkimusmenetelmien kanssa on hyvin pitkälle riippuvainen tutkimuksessa määritetyistä tutkimusongelmista. (Hirsjärvi ym. 2009,

132–133.) Perinteisesti tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tässä tutkimuksessa käytetään perinteisiin tutkimusstrategioihin kuuluvaa tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle on ominaista se, että tarkoituksena on kerätä yksityiskohtaista tietoa jostakin yksittäisestä tapauksesta tai vaihtoehtoisesti pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tässä tutkielmassa halutaan tutkia valmentavaa esimiestyötä nimenomaan kokonaisuudessaan ja ilmiötä tutkitaan osana luonnollista ympäristöään.

Yin (2009, 4) korostaa, että tarve tapaustutkimukselle syntyy silloin, kun kun tutkimuksessa halutaan ymmärtää laajempaa tai monimutkaisempaa sosiaalista ilmiötä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan käyttää hyödyksi luonnollisten tilanteiden merkityksellisiä ja kokonaisvaltaisia ominaisuuksia. Tapaustutkimuksen taustalla ohjaa tutkimuskysymykset, jotka tapaustutkimuksessa usein alkavat sanoilla ”miksi” tai ”miten”. (Yin 2009, 4,8.) Tapaustutkimukselle on ominaista ja tärkeää tutkittavan tapauksen määrittely. Tapauksena voi olla niin yksilö, ryhmä, yhteisö, organisaatio tai projekti (Yin 2009, 29–33). Tämän tutkimuksen tapaus on organisaatio, joten tätä tapaustutkimusta voidaan pitää intensiivisenä tapaustutkimuksena (Hirsjärvi ym. 2009, 134).

3.4 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään valmentavaa esimiestyötä finanssialan organisaatiossa. Jotta tutkielmassa saavutettaisiin käsiteltävästä aiheesta syvälinen ymmärrys, on tähän pro gradu -tutkielmaan valikoitunut metodologialtaan ja tutkimusotteeltaan käytettäväksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa. Tieteellisissä tutkimuksissa käytettävät metodologiat jaetaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteena on pyrkiä tilastollisten yleistysten sijaan kuvailemaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan mielekkään tulkinnan jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 2008, 61). Kvalitatiivinen tutkimustapa sopii tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että sen avulla on mahdollista pyrkiä kuvaamaan ilmiötä, joka vaatii vastavuoroisuutta tutkimusaineiston todenmukaisuuden takaamiseksi.

Hirsjärvi ym. (2011, 24) korostavat, että laadullinen tapaustutkimus on luonteeltaan todellista elämää kuvaavaa ja todellisessa elämässä tapahtuvia ilmiöitä käsittelevää. Tavoitteena laadullisessa tapaustutkimuksessa on paljastaa faktatietoon perustuvia tosiasioita eikä tarkoituksena ole niinkään

lähestyä asioita väittämien kautta. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tässä tutkielmassa on keskiössä valmentavan esimiestyön ilmiön ymmärtäminen ja sen kokonaisvaltainen hahmottaminen kohdeorganisaation kontekstissa, mikä on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä suositaan ihmistä tiedon keräämisen välineenä ja kohdejoukko valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti. Tällöin tutkijan on luotettava tekemiinsä havaintoihin ja keräämäänsä aineistoon. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tuoda esiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatukset, näkökulmat ja kokemukset. Tämä kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen tapa ohjaa tiedon keruuta. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Laadullinen tutkimus analysoidaan yleensä aineistolähtöisesti ja tehdään pääasiassa aineiston perusteella päätelmiä, eikä niinkään aiempaan tietoon tai teoriaan perustuvia päätelmiä. Aikaisempia aihealuetta käsitteleviä tutkimuksia käytetään pääasiallisesti aineiston analysoinnin ja havaintojen tulkinnan apuna. Aikaisemmat aihealueen tutkimukset eivät määritä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja tulkintaa samalla tavalla, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Myöskään hypoteesien tekeminen, testaus ja todistaminen eivät ole tarkoituksenmukaista kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on hyvin tavanomaista, että teoria muokkaantuu tutkimusprosessin edetessä ikään kuin empirian ehdoilla. (Hirsjärvi ym. 2009.)

3.5 Aineiston keruu

3.5.1 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimusongelma ohjaa sitä, miten ja millaista tutkimusaineistoa tutkimusta varten tulisi kerätä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 28). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää varautua tutkimusongelman ja –suunnitelman muuttumiseen tai täydelliseen vaihtumiseen tutkimusprosessin edetessä (Hirsjärvi ym. 2009). Myös tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelmat ja tutkimussuunnitelma ovat muuttuneet tutkimusprosessin edetessä. Tässä tutkimuksessa valmentavasta esimiestyöstä ja sen käytännön toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa halutaan saada tarkkaa tietoa. Edellä mainitusta syystä tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastattelua.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, jotta haastattelun liian tarkka asettelu ei rajoittanut haastateltavan vapautta kertoa mielipiteitään asioista oman näkemyksensä mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009). Puolistrukturoitu haastattelu kuitenkin piti keskustelun tietyissä raameissa, eikä antanut liian suuria vapauksia haastateltavalle, jotta keskustelu pysyi tutkimuksen tavoitteen kannalta sopivissa raameissa (Hirsjärvi ym. 2009).

Haastattelu itsessään on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä, minkä vuoksi se sopii hyvinkin moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Haastattelun avulla pystytään kartoittamaan laajasti tutkittavaa ilmiötä ja haastattelun vastaukset saadaan sijoitettua laajempaan kontekstiin. Haastatteluissa tavoitteena on antaa haastateltavien tuoda mahdollisimman vapaasti esille kokemiaan asioita. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34–35.) Hirsjärvi ym. (1997, 205) nostavat haastattelun eduksi sen, että siinä voidaan melko vapaasti säädellä aineiston keruuta tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Haastattelun valintaa tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi voidaan perustella myös sillä, että tutkimusta tehdessä on ollut tiedossa, että tutkimuksen aihe saattaa tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin meneviä vastauksia. Haastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tulee tuottamaan moniin suuntiin meneviä ja monitahoisia vastauksia (Hirsjärvi ym. 1997, 205). Haastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa myös tilaisuuden tavoittaa haastateltavat helposti myöhemminkin, mikäli aineiston analyysivaiheessa ilmenisi tarpeita täydentämiselle (Hirsjärvi ym. 1997, 206). Tässä tutkimuksessa halutaan korostaa sitä, että ihminen nähdään tutkimuksen kannalta subjektina. Hirsjärvi ym. (2009) korostavat, että haastattelu on oivallinen tutkimusmenetelmä, mikäli ihminen halutaan nähdä subjektina.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta määriteltyjä, mutta kysymysten tarkempi muotoilu ja tarkka järjestys puuttuvat. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu ja se on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi ym. 1997, 208.) Teemahaastattelussa haastattelu kohdistuu tiettyihin teemoihin, mutta sillä voidaan silti tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Teemahaastattelulle on ominaista se, että tutkijalla on tiedossa kohdeilmiöön oletetusti vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla muodostetaan itse teemahaastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2011, 24). Haastattelurunko on haastattelua ohjaava instrumentti, jolla on kaksi keskeistä tarkoitusta. Ensinnäkin se antaa haastattelulle aiheen ja varmistaa, että tutkija muistaa esittää kaikki tarvittavat kysymykset ja toisekseen se varmistaa, että haastattelut sujuvat luontevasti (Koskinen ym. 2005, 108). Tutkimuksen toteuttamista varten valittiin juuri puolistrukturoitu teemahaastattelu siitä

syystä, että sen nähtiin parhaiten mahdollistavan tutkimuksen keskeisimpien tavoitteiden saavuttamisen. Haastattelun avulla oli tarkoitus kerätä aineistoa tutkimuksen kohdeilmiöstä, eli valmentavasta esimiestyöstä finanssialan organisaatiossa. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko muodostui viiden teeman ympärille. Nämä viisi teemaa koostuivat taustatiedoista, valmentavan esimiestyön määrittelystä, valmentavan esimiestyön tarkoituksesta, valmentavan esimiestyön edellytyksistä ja valmentavan esimiestyön kehittämisestä.

Tutkimuksen aineisto on primaarista aineistoa. Erikssonin ja Kovalainen (2008) kutsuvat tutkijan itse keräämää aineistoa primääriksi aineistoksi. Tässä tutkimuksessa primäärinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa käytetyn puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla tutkimuksen aihealueesta, valmentavasta esimiestyöstä, saatiin kokonaisvaltainen kuva. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä aineistoa tutkimuksen kohdeilmiöstä eli valmentavasta esimiestyöstä. Eriksson ja Kovalainen (2008) kehottavat välttämään kysymästä suoraan tutkimuskysymyksiä. Tämän sijaan haastatteluissa pyrittiin syventymään teemojen mukaisiin aiheisiin.

3.5.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Ennen haastatteluiden toteuttamista muodostettiin haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusongelman avulla. Aluksi muodostettiin yleisiä kysymyksiä haastateltavien taustoihin liittyen. Taustatietokysymysten laatimisen jälkeen siirryttiin itse valmentavaan esimiestyöhön ja käsitteen määrittelyyn. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin se, kuinka kohdeorganisaation jäsenet itse ymmärtävät valmentavan esimiestyön ja mitä se heille merkitsee. Tämän tarkoituksena oli kuvata sitä, kuinka hyvin valmentava esimiestyö käsitetään ylipäänsä kohdeorganisaation sisällä ja olisiko valmentavan esimiestyön tarkemmalla avaamisella vaikutuksia sen toteuttamiseen. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelun mallia. Kyseisen mallin käyttöön päädyttiin siitä syystä, että sen avulla pystyttiin pitämään haastatteluissa käyty keskustelu haluttujen rajojen sisällä, kuitenkin niin, että haastattelun edetessä on mahdollista kysyä esille tulleista mielenkiintoisista seikoista enemmän lisäkysymysten avulla.

Eskola ja Suoranta (2008) huomauttavat, että teemahaastatteluiden käyttö on lisääntynyt merkittävästi suomalaisissa tutkimushaastatteluissa. Teemahaastatteluiden merkitys on korostunut liiketaloustieteiden keskuudessa jo 1980 –luvulta saakka (Koskinen ym. 2005, 105). Eskola ja

Suoranta (2008) korostavat myös sitä, että teemahaastatteluissa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, vaan etukäteen on määritelty vain haastattelun aihepiirit eli teemat. Tämä tarkoittaa, että haastattelijalla ei ole tiukasti määriteltyjä valmiita kysymyksiä, vaan tukilista haastattelussa käsiteltävistä asioista.

Haastattelurunkoja tehtiin kaksi, toinen tiimin esimiehelle ja toinen tiimiläisille eli valmennettaville. Sekä esimiesten, että valmennettavien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelurunkoja räätälöitiin sen mukaan, oliko kyseessä esimies vai valmennettava. Runkoja räätälöitiin osittain haastatteluiden aikana myös sen mukaan, mistä asiasta tai teemasta haastateltavalla oli eniten tietoutta tai sanottavaa. Näin ollen kysymyksiä räätälöitiin sen mukaan, mitkä kysymykset tuottaisivat kunkin haastateltavan kohdalla eniten informaatiota. Lisäksi haastattelujen edetessä ja niiden aikana haastattelurunkoon keksittiin hieman parannuksia, jolloin haastatteluiden edetessä rungot räätälöityivät myös tästä syystä.

3.5.3 Haastateltavien valinta

Haastatteluun haluttiin valita mahdollisimman monta eri tiimiä organisaation eri yksiköistä, jotta tutkimuksessa pystyttäisiin saamaan kokonaiskuva valmentavasta esimiestyöstä kohdeorganisaation eri yksiköissä ja tiimeissä. Ottamalla haastatteluihin mukaan eri yksikön tiimejä, pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen sekä kattava otos valmentavasta esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa. Haastateltavien joukossa oli kokemuksellisesti paljon hajontaa muutamasta vuodesta kymmeniin vuosiin saakka. Tutkimukseen valikoitui kolme tiimiä, joista jokaisesta kolme henkilöä, eli yhteensä yhdeksän haastateltavaa. Yin (1994) korostaa, että useamman lähteen hyödyntäminen mahdollistaa tutkijan käsiksi pääsyn laaja-alaisesti tutkimuskohteen historiallisiin, käytöksellisiin ja asenteellisiin ulottuvuuksiin. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä pieneen määrään haastateltavia ja analysoimaan mahdollisimman tarkasti heidän tuottamaansa aineistoa. Alasuutari (1999, 243) korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa on yleistettävyyttä tärkeämpää paikallinen selittäminen. Paikallisella selittämällä Alasuutari (1999, 243) tarkoittaa sitä, että selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin empiiriseen aineistoon. Nämä seikat vaikuttavat tämän tutkimuksen haastateltavien määrään. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, eikä niinkään pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Tästä syystä pyrittäessä antamaan teoreettisesti mielekäs kuvaus ilmiöstä, ei tutkimuksen haastateltavien lukumäärän tarvitse olla suuri.

Esimiehet olivat selvä valinta haastatteluihin, koska esimiesten haastatteluiden avulla haluttiin saada käsitys siitä, miten esimiehet itse näkevät valmentavan esimiestyön ja miten he suorittavat valmentavaa esimiestyötä. Haastatteluihin valitut esimiehet valittiin eri yksiköistä, mutta muilta osin haastateltavien valinnat tehtiin satunnaisotannalla. Haastatteluihin haluttiin valita myös tiimiläisiä eli valmennettavia, sillä tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin myös valmennettavien kokemuksia ja käsityksiä valmentavasta esimiestyöstä, sillä valmentavasta esimiestyöstä tehdyt aiemmat tutkimukset ottavat melko huonosti kantaa valmennettavien näkökulmiin.

TAULUKKO 1. *Haastatteluiden tiedot*

Koodi	Haastattelupäivämäärä	Työtehtävä	Työvuodet	Haastattelun kesto	Litteroidun tekstin määrä
E1	16.3.2018	Tiimin esimies	5	38	6
E2	28.3.2018	Tiimin esimies	6	33	5
E3	29.3.2018	Tiimin esimies	11	40	7
K1	16.3.2018	Korvausneuvoja	19	42	7
K2	16.3.2018	Korvausneuvoja	3	28	5
K3	28.3.2018	Korvausneuvoja	10	29	5
K4	28.3.2018	Korvausneuvoja	3	31	5
K5	27.3.2018	Korvausneuvoja	4	34	6
K6	29.3.2018	Korvausneuvoja	3	26	5
Yhteensä				299	51

Ylläolevassa taulukossa 1 esitetään teemahaastatteluiden yksityiskohtaisemmat tiedot, kuten haastateltavien koodit, haastatteluiden ajankohdat, haastatteluiden kestot, haastateltavien työvuodet sekä litteroidut sivumäärät. Haastatteluihin valitut tiimiläiset valittiin pääosin satunnaisotannalla, ainoa valintaa rajoittava tekijä oli se, että haastateltavalla tuli olla kokemusta valmentavasta johtamisesta, jotta hänellä olisi jotakin sanottavaa aiheesta. Korvauspuolella suoritteiden seuranta

korostuu, joten korvauspuolen valitseminen haastatteluihin oli selkeä valinta, sillä suoritteiden seurannan korostuessa, on helppo hyödyntää valmentavaan esimiestyöhön liittyviä toimintamalleja. Kaikki yhdeksän haastateltavaa osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluihin, mutta haastateltavien taustoja ei tässä tutkielmassa käsitellä enempää, ettei heidän anonymiteettinsä vaarannu.

3.5.4 Haastatteluiden toteutus

Haastattelutyypin valinnan ohella on tärkeää miettiä sitä, kuinka haastattelut käytännössä toteutetaan. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan haastatteluita toteutettaessa on tärkeää pohtia käytännön seikkoja, kuten miten ja missä haastattelut suoritetaan. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation kolmessa eri yksikössä, joista kaksi sijaitsi fyysisesti Pirkanmaalla ja yksi pääkaupunkiseudulla. Jokainen haastateltu yksikkö toimi eri vakuutusten korvauspuolella. Pirkanmaalla toteutetut haastattelut toteutettiin kasvotusten molempien yksiköiden omilla toimistoilla, kun taas pääkaupunkiseudulla sijaitsevan yksikön haastatteluun valitut henkilöt haastateltiin puhelimen välityksellä. Haastatteluihin valikoitui kolme eri tiimiä, joista kaikki toimivat eri yksiköissä. Haastateltavat saivat itse päättää ehdotettujen ajankohtien pohjalta itselleen sopivimman haastatteluajan ja -paikan. Jokaisesta yksiköstä haastateltiin yksi esimies ja hänen kaksi tiimiläistään. Yhteensä haastatteluja kertyi yhdeksän ja kaikki nämä haastattelut toteutettiin vuoden 2018 maaliskuun aikana. Näiden yhdeksän haastattelun kesto vaihteli 26 minuutista 42 minuuttiin.

Aluksi haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, jossa avattiin tutkimuksen tavoite ja sen toteutustapa sekä luottamuksellisuus. Haastattelukutsuissa oli määritelty muutamia eri haastatteluajankohtia, joissa haastateltava pystyi valitsemaan itselleen sopivan ajankohdan. Haastatteluiden alussa haastateltavia kehoitettiin lähestymään aihealuetta ja valmentavan esimiestyön ilmiötä oman kokemuksen kautta. Haastattelurunkoja ei lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä tutkimuksessa oli tarkoituksena, etteivät haastateltavat pääse valmistautumaan liikaa, jotta saataisiin todellinen kuva siitä, mitä valmentava esimiestyö kohdeorganisaatiossa tarkoittaa ja miten sitä todellisuudessa toteutetaan tällä hetkellä. Haastatteluiden alussa haastateltaville esiteltiin haastatteluteemat ja painotettiin haastateltavien anonymiteettia ja haastatteluiden aikana tallennetut nauhoitteet luvattiin tuhota litteroinnin jälkeen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston keruun jälkeen haastatteluista saatu tutkimusaineisto litteroitiin ja analysoitiin. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 135) korostavat, että analysointi alkaa useimmiten jo haastatteluiden aikana haastattelijan eli tutkijan omassa mielessä. Tästä syystä haastattelujen tarkempi analysointi kannattaa tehdä lähes heti haastatteluiden jälkeen, jotta aineisto on tuoreessa muistissa ja se saa tutkijan inspiroitumaan (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 135). Myös tämän tutkimuksen kohdalla haastatteluaineiston analysointi alkoi osittain jo haastatteluja toteutettaessa. Ennen kuin tutkimusaineisto analysoitiin tarkemmin, aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Litterointi aloitettiin heti ensimmäisten haastatteluiden jälkeen ja sitä tehtiin haastatteluiden välissä. Litteroinnin aikana ja sen jälkeen aineisto luettiin useampaan kertaan läpi ja aineiston perusteella tehtiin muistiinpanoja. Koskinen ym. (2005, 231) korostaa, että tutkijan on hyvä tehdä alustavia muistiinpanoja lukiessaan aineistoa läpi, jotta tutkijan on helpompi hahmottaa koko aineisto ja hänen on helpompi selata aineistoa analysoinnin myöhemmissä vaiheissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138–139) mukaan aineiston puhtaaksikirjoittamisen eli litteroinnin tarkkuudelle ei ole määritetty tarkkaa ohjetta, mikä tarkoittaa sitä, että litterointi voidaan tutkijan oman tulkinnan mukaan tehdä joko täysin sanatarkasti tai väljemmällä tavalla niin, että tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat tai täytesanat jätetään pois. Tässä tutkimuksessa aineiston puhtaaksikirjoittaminen tehtiin käytännössä sanatarkasti, mutta haastateltavien kanssa käydyt loppukeskustelut jätettiin litteroimatta, mikäli niissä ei käsitelty tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Tällaisia oli esimerkiksi keskustelut siitä, koska tutkimuksen on tarkoitus valmistua ja muut aiheen vierestä käydyt keskustelut. Tämän tutkimuksen kannalta relevanttia litteroitua tutkimusaineistoa kertyi noin 51 sivua. Litteroitu aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin, jonka jälkeen jokainen teema analysoitiin erikseen, jotta aineiston analyysiin saatiin enemmän tarkkuutta.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin muutamaan kertaan läpi, jonka jälkeen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissa analysointi tukeutui pitkälti teemahaastatteluissa käytettyihin teemoihin. Teemoittelussa aineistossa on mahdollista nostaa esiin piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle tutkimuksen haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämän tutkimuksen analyysissa päättely on ollut abduktiivista, mikä tarkoittaa sitä, että aineistonanalyysiä tehdessä päättelyssä on ollut mukana aineistolähtöisyys sekä tutkielman teorian kautta muotoutuneet

ajattelumallit. Analyysi etenee teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston ehdoilla samaan tapaan kuin aineistolähtöinenkin analyysi. Erona aineistolähtöiseen analyysiin teoriaohjaavassa analyysissä empiirisestä aineistosta esiin nostetut käsitteet tuodaan ilmiöstä entuudestaan tiedettyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 106–109) kuvaavat sisällönanalyysiä tavaksi pyrkiä saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty, selkeä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisällönanalyysin tarkoituksena on näin ollen kuvata tutkimusaineiston sisältöä sanallisessa muodossa. Aineiston analysointivaiheessa aineisto pilkotaan osiin loogisen päättelyn ja tulkinnan kautta, jonka jälkeen aineiston osat käsitteellistetään ja kootaan jälleen uudeksi loogisessa muodossa olevaksi kokonaisuudeksi, kuten tämän tutkimuksen analysoinnissakin on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106–109.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, 110–111) kuvaavat tämän tyyllisen analyysin olevan Milesin ja Hubermanin (1984) kehittämä sisällönanalyysin kolmevaiheinen prosessi, joka alkaa redusoinnilla eli aineiston pelkistämällä. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että puhtaaksi kirjoitettu aineisto tiivistetään siten, että epäolennaiset seikat karsitaan pois. Aineiston redusointia seuraa klusterointi, jolla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä. Aineiston klusteroinnin jälkeen kolmivaiheisen sisällönanalyysin viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoidaan eli analysoidusta aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnin tarkoituksena on myös muodostaa aineistosta yläkategorioita, jotka helpottavat aineiston analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto redusointiin eli luokiteltiin niin, että tutkimusaineistosta esiin nostetuista merkittävimmistä seikoista muodostettiin alaluokkia, joista muodostettiin tutkimuskysymysten mukaiset yläluokat.

4 Tulokset

4.1 Valmentava esimiestyö kohdeorganisaatiossa

Tutkimusaineisto ilmeni useita haastatteluissa useimmiten käsiteltyjä ilmaisuja, joista saatiin tutkimustulokseksi alaluokkia, jotka jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisiksi yläluokiksi. Taulukossa 1 esitetään siinä järjestyksessä, että ylimpänä esitetään tärkeimmiksi koetut tutkimusaineistosta tunnistetut ja luodut alaluokat päätutkimuskysymykseen ja ensimmäiseen alakysymykseen liittyen.

Taulukko 2. *Valmentava esimiestyö kohdeorganisaatiossa*

Valmentavan esimiestyön käytännöt kohdeorganisaatiossa	Valmentavan esimiestyön tavoitteet työntekijätasolla	Valmentavan esimiestyön tavoitteet organisaatiotasolla
Valmentavaan esimiestyöhön motivointi	Työtyytyväisyys	Organisaation menestyminen
Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen	Henkilökohtainen kehittyminen	Osaamisen säilyminen organisaatiossa
Itsenäisten ratkaisujen tukeminen	Vastuun ottaminen	Uudet ideat ja innovaatiot
Onnistumisen arviointi	Sitoutuminen	

Tutkimusaineistosta pystyttiin nostamaan esiin valmentavan esimiestyön käytäntöjä kuvaavia ilmaisuja, joita jokaisen haastattelun aikana tuli esiin kymmeniä. Näistä kaikista ilmaisuista pyrittiin luomaan mahdollisimman tiivistetyt, mutta informatiiviset taulukon 2 mukaiset alaluokat. Tutkimusaineiston keruun yhteydessä haastateltavat toivat esiin useita tavoitteita, joita he kokivat valmentavalla esimiestyöllä haluttavan saavuttaa. Nämä tavoitteet luokiteltiin analysointivaiheessa erikseen työntekijätason ja organisaatiotason osalta kuten taulukosta 2 voidaan todeta.

Ensiksi käsitellään tutkimushaastatteluaineistoa päätutkimuskysymyksen näkökulmasta. Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitä valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan ja miten sitä toteutetaan kohdeorganisaatiossa käytännön toimenpitein. Tutkimusaineistoa analysoidessa havaittiin useita useita kymmeniä ilmauksia, joita esimiehet ja valmennettavat käyttivät kuvatakseen valmentavan esimiestyön käytäntöä. Tutkimusaineiston analysoinnissa ilmauksista muodostettiin 4 alaluokkaa, joilla kuvataan valmentavan esimiestyön käytäntöä kohdeorganisaation

kontekstissa. Muodostetut alaluokat olivat kaikki sellaisia, jotka ilmenivät jokaisen haastateltavan kohdalla. Jokainen alaluokka käydään läpi nostaen esimerkkejä haastatteluissa käsitellyistä seikoista kuhunkin alaluokkaan liittyen. Valmentavan esimiestyön käytäntöjä kohdeorganisaatiossa ovat valmentavaan esimiestyöhön motivointi, itsenäisten ratkaisujen tukeminen, onnistumisen arviointi ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen.

4.2 Valmentavan esimiestyön käytännöt kohdeorganisaatiossa

4.2.1 Valmentavaan esimiestyöhön motivointi

Ensimmäiseksi alaluokaksi muodostui valmentavaan esimiestyöhön motivointi. Tähän alaluokkaan kuuluu vahvasti kiinnostus valmennettavaa kohtaan, palautteen antaminen, valmennettavan kehittäminen ja kannustaminen sekä tuen antaminen. Jokaisen esimiehen kohdalla ensiarvoisen tärkeäksi valmennettavan esimiestyön käytännön keskiöön käsiteltäväksi seikaksi ilmeni kiinnostus valmennettavia ja omia tiimiläisiä kohtaan. Esimiehet toivat vahvasti haastatteluissa esiin sen seikan, joka voidaan tuloksistakin havaita, että esimiehen tulee olla erittäin vahvasti ja aidosti kiinnostunut omista valmennettavistaan, jotta valmentava esimiestyö voi onnistua tai ylipäätään toteutua. Kiinnostus valmennettavia kohtaan sisältää vahvasti myös kuuntelemisen, sillä kuuntelemalla esimies voi osoittaa valmennettavalle olevansa kiinnostunut.

Sun täytyy olla ennen kaikkea kiinnostunut sun tiimiläisistä ja olla hyvä kuuntelija (E1).

Sun pitää olla todella aidosti kiinnostunut sun ihmisistä! Se kiteytyy siihen, että puhu vähemmän ja kuuntele ja kysy enemmän. (E2.)

Kyllä sun täytyy olla todella kiinnostunut sun tiimiläisistä. Kyllä mä oon tässä vuosien saatossa, kun ite oon niin pitkään tehnyt esimiestyötä ja nähnyt kaiken näköstä matkan varrella, niin kyllä mä sanon, että jos sä et oo ihan oikeesti kiinnostunut sun tiimiläisistä, niin et sä myöskään pysty mitään valmentavaa esimiestyötä harjoittamaan. (E3.)

Kyllä mä uskon, et se kiinnostus on siinä se tärkein, se kiinnostus täytyy olla niin sitä ihmistä, kuin sitä työtäkin kohtaan (E3).

Mun mielestä valmentava esimiestyö tarkoittaa myös sitä, että esimies on kiinnostunut susta (K6).

Valmentava esimies on semmonen henkilö, joka on aidosti läsnä ja jota aidosti kiinnostaa sun hyvinvointi ja kehittäminen (K6).

Tutkimusaineistoa analysoidessa havaittiin, että palautteen antaminen herätti haastatteluissa paljon keskustelua ja siitä oli useita mielipiteitä. Haastattelujen aikana keskusteltiin palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä esimiehen ja valmennettavan välillä tapahtuvasta molemmiin suuntaisesta palautteen antamisesta. Tuloksista voidaan havaita myös yllättävästi se, että valmennettavat kaipaisivat enemmän rakentavaa palautetta ja konkreettisia esimerkkejä niin hyvän, kuin rakentavankin palautteen tueksi.

Pienet kehut on kaiken A ja O, ja pienet porkkanat, ne on niin tärkeitä! Niin tärkeitä! Esimiehet ei aina ees ymmärrä kuinka tärkeä rooli sillä on. On se sitten yksittäinen keissi minkä hoidat hienosti tai yksittäinen puhelu tai mikä tahansa. Mä aina jotenkin vertaan siihen, kun mä aina kehun sitä XX, mutta toki se aina sillon istukin meidän tiimin lähellä, mutta se saatto ottaa äänitaajudelleen jonkun yksittäisen puhelun tai yksittäisen tekemisen ja se kehu heti sitä henkilöä. Ja se ihminenhän leijuu sillä viikon tai kaks! Se nostaa sitä työmotivaatioo ja työtehokkuutta ihan oleellisesti. (K1.)

Koen, että palautetta saisi olla enemmän. Myöskin just sitä huonoo palautetta, vähän liikaa tulee vaan sitä hyvää palautetta. Sitä huonookin palautetta kaipaais, koska muuten rupee leijuun pilvissä. Jokaisessa on kuitenkin aina parannettavaa ja mun mielestä esimiehet ottaa näitä asioita liian vähän esiin. (K1.)

Mun mielestä palautteen saaminen ei niinkään oo niin säännöllistä ja jatkuvaa, kun ehkä toivoisi sen olevan. Palautetta saa aina silloin tällöin. Toivoisin hyvän palautteen ohella myös sitä rakentavaa palautetta. Toisinaan kaipaen myös semmosta et eritellään sitä, että mikä nyt on sit mennyt oikeesti erityisen hyvin. Et jos sillon tällön saa semmosen palautteen et hyvin menee, jatka samaan malliin, niin siitä on aika hankala ammentaa sitä miten vois ammatillisessa mielessä kehittyä. (K2.)

Koen, että palautetta annetaan täällä hyvin, mutta ehkä sitä voisi antaa enemmänkin! Mun mielestä rakentavaakin palautetta annetaan riittävästi ja se mielestäni annetaan oikein, sillä ei haluta kenenkään mieltä pahoittaa. (K3.)

Saan palautetta usein sekä yksityisesti sekä saamme koko tiimi viikoittain palautetta, palaute on lähestulkoon aina positiivista ja kannustavaa. Se rakentava palautekin usein osataan kuitenkin antaa mun mielestä oikein, sillain että se motivoi kehittymään eikä oo lyttävää tai ahdistavaa. (K4.)

Tuloksista pystytään havaitsemaan, että esimiehet kaipaivat enemmän palautetta

valmennettaviltaan, mutta osa valmennettavista kokee palautteen antamisen haastavana, vaikka hierarkiatasoja on pyritty tietoisesti madaltamaan.

Kyl mä koen, että palautteenanto on myös molemmin suuntaista. Myös esimiehelle voi antaa palautetta ja koen, että asiat voi sanoa aivan suoraan. (K3.)

Valmentavan esimiehen tulee mun mielestä ehkä niinkun olla myös valmis ottamaan itsekin palautetta vastaan ja kuunnella tiimiläistensä huolet itse lannistumatta (K4).

Kyllä mä koen sen hirveen tärkeeksi, että mun tiimiläiset antais mullekin palautetta, mutta liian vähän ne (tiimiläiset) antaa sitä palautetta mun mielestä. Mä kysyn joka kerta valmenustunnilla sitä onko jonkilasita palautetta mulle. (E3.)

Kyllä sitä palutetta voisi saada enemmän ja yritän sitä saada esille juuri kysymisen kautta. Kyllähän jatkuvasti enemmän ja enemmän ihmiset uskaltaa antaa palautetta. Ja kyllä mä joskus oon sanonut, kun oon saanut rakentavaa palautetta, että kiitos palautteesta ja rehellisyydestä, mutta et kyllä tää laittaa mut vähän miettimään ja sit saatan sanoa, että otetaan puheeksi vaikka viikon päästä uudelleen, kun oon saanut mietittyä sitä tilannetta vähän paremmin. Kyllä siinä hirveesti sitten itsestäänkin oppii. (E3.)

Esimiehelle on ehkä vähän hankalampaa antaa sitä palautetta. Koska mun mielestä silloin pitäis olla itellä joku konkreettinen esimerkki siitä miten asiat vois tehdä paremmin ja olla joku kehitysidea. Mun mielestä semmone turha huutelu ei johdu mihinkään. Mutta siis jos mulla on joku tärkeä asia minkä haluaisin tuoda ilmi, niin koen että en mene siitä tilanteesta lukkoon vaan pystyn antamaan palautetta, mutta haluan, että mulla on silloin joku konkreettinen parannuskeino, jos annan negatiivista palautetta. (K5.)

Valmennettavan kehittäminen ja kannustaminen ammatilliseen kehittymiseen ja osaamisen lisäämiseen korostui jokaisessa haastattelussa. Tähän alaluokkaan on katsottu kuuluvaksi niin ammatillinen kehittyminen työtaitojen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen kautta kuin valmennettavan urakehittyminenkin. Tuloksista voidaan huomata, että valmennettavien tunne riittävään ammatilliseen ja urakehittymiseen liittyen vaihtelee valmennettavien välillä.

Jokapäiväisessä työssä esimiehet kokivat antavansa hyvin kannustamista ja tsemppaamista ja valmennettavat kokivat kannustamisen ja työtaitojen kehittämisen olevan osa valmentavaa esimiestyötä. Ammatilliseen kehittymiseen nähtiin saatavan esimiehen ja organisaation puolelta suhteellisen hyvin tukea.

No kyllä mä niinku koen, että se (valmentava esimiestyö) on semmosta esimiehen suunnalta tulevaa sparraamista aika paljon. Ei ehkä niinkun yksityiskohtaista työhön liittyvää, että tee näin ja paina tosta, vaan sellasta sprraamista ja tsemppaamista enemmän. (K1.)

Mun mielestä esimiehen tulee osata motivoida (K2).

Koen, että tässä organisaatiossa ilmapiiri esimiestyössä on hyvin motivoivaa ja ihmisläheistä (K3).

Mun mielestä ammatillistakin kehittymistä tuetaan tässä talossa, esimerkiksi niin että annetaan mahdollisuuksia ja aikaa käydä erilaisia kursseja ja suorittaa tutkintoja. Niitä pidetään mun mielestä lähes yhtä tärkeänä asiana, kun sitä itse työntekoa. Se on hieno juttu. (K6.)

Valmentava esimiestyö kannustaa ehkä sitä yksittäistä työntekijää pohtimaan uusia asioita ja tarttumaan erilaisiin haasteisiin. Monilla työntekijöillä ei välttämättä ole itsellään kiinnostusta tai rohkeutta lähteä pyrkimään eteenpäin joten hyvän esimiehen avulla ujompikin työntekijä voi niin sanotusti loistaa ja saavuttaa asioita joita ei itse olisi uskonut. (K4.)

Hän (esimies) kannustaa ja kehuu meidän jokapäiväistä työtä lähes päivittäin (K4).

Valmentavaan esimiestyöhön kuuluu mun mielestä se, että aktiivisesti esimiehen kanssa pyrittäis kehittämään sitä tekemistä ja koordinoimaan sitä tekemistä järkevästi (K5).

Valmentava esimies myös haluaa itse pohjimmiltaan auttaa ja kehittää työntekijöitään (K6).

Ja ehkä siihen liittyy sekin, että esimiehet eivät keskity vain työntekijän työsuoritusten johtamiseen vaan nähdään työntekijä ihmisenä ja yksilönä, jolla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä ammatillisesti ja tuetaan sitä muutosta. Toimialamurros on käynnissä, joten tämä on tavallaan pakkokin. (E2.)

Valmentava esimies haluaa kehittää sua niin ammatillisesti, kuin ihmisenäkin. Ehkä se on jollakin tapaa sitä, että esimies on aidosti läsnä ja haluaa erilaisin toimenpitein kehittää sitä sun osaamista ja suoriutumista työelämässä. (K6.)

Valmennettavan urakehityksen tukeminen voitiin havaita olevan yksi merkittävimmistä valmentavaan esimiestyöhön kuuluvista osa-alueista. Urakehityksen osalta esimiehet toivat esiin pyrkivänsä muun muassa kehityskeskusteluissa käymään valmennettavan kanssa läpi urakehitysmahdollisuuksia ja oivalluttamaan ja keskustelemaan valmennettavien kanssa, niin, että valmennettavat löytäisivät oman juttunsa.

Mä käytän myös valmentavaa otetta esimiestyössäni siinä ihmisten uran miettimisessä ja kannustamisessa. Et jos mä nään, että on leipääntynyt työhönsä ja ihan totaalisen kyllästynyt, niin mä oon keskustelun ja kysymisen ja oivalluttamisen kautta saanut ihmisiä tajuamaan, että kannattaa tehdä jonkinlainen muutos. Se vaatii myös aika paljon epätietoisuutta esimieheltäkin, et hyvä työntekijä et haluanko, että lähtee hakemaan jotain uutta paikkaa. Kyllä on oikein ihania esimerkkejä ja rohkasuja käynyt. (E3.)

Yksi haastateltavista toi esiin myös sen, että hän kokee ammatillisen kehittymisen ja urakehittymisen olevan myös pitkälti kiinni työntekijän omasta toiminnasta ja halukkuudesta kehittyä.

Onhan se kuitenkin viimekädessä itsestä kiinni, kuinka hyvä susta tulee sun työssä. Mun mielestä, jos sua ei itseäs kiinnosta kehittyä niin ei se valmentaminen auta siihen, että susta tulee joku tähtityöntekijä. Että tota kyllä se viimekädessä on itsestä kiinni, mutta ei tollasesta rohkaisusta ja huolenpidosta koskaan mitään haittaa oo, että kyllä siihen vois panostaa enemmänkin. (K5.)

Työntekijöiden tukeminen ilmeni vahvasti tutkimustuloksissa ja työntekijän tukemisella tarkoitettiin tämän tutkimuksen yhteydessä sitä, että esimies tukee valmennettavaa työhön liittyvissä asioissa, mutta antaa myös ennen kaikkea tukea myös yksityiselämään ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen liittyvissä asioissa. Tuen antamiseen liittyy vahvasti myös esimiehen ja valmennettavan yhteistyössä toimiminen, joka on niputettu yhteen tuen antamisen alaluokan kanssa. Jokainen haastateltu valmennettava koki saavansa kohdeorganisaatiossa esimiehiltään tukea niin työhön liittyvissä, kuin yksityiselämän asioissakin. Tuen antaminen nähtiin positiivisena ja vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta parantavana tekijänä. Tuen antamiseen liittyy vahvasti myös se, että valmennettavat saavat apua silloin, kun he sitä tarvitsevat.

... tottakai se tuen antaminen tossa arjessa on yks osa sitä valmentavaa esimiestyötä. Tai jos tulee jotain ongelmia tai haasteita arjessa, niin se on joka päivästä se avun antaminen. (E1.)

Mä aattelen et se on sitä, et esimies tukee sua siinä arjen työssä ja antaa niinkun vinkkejä, et mitä vois kehittää ja ohjaa siihen mitkä vois olla niitä omia vahvuuksia. Et niin kun tsemppaa ja kannustaa niihin parempiin tuloksiin. (K2.)

Sen pitäis olla number one huolehtia tiimiläisistä ja tukea ja olla heidän arjessaan mukana (K1).

Tukee saa esimiehiltä jos on jotain murhetta tai haastetta (K2).

Koen sen (valmentava esimiestyö) todella helpottavana ja se motivoi omaa työntekoa. Koska mä

tiedän, että jos jotain tulee niin saat apua. (K3.)

Valmentava esimies mun mielestä myös tukee omia tiimiläisiään ja rohkaisee jokaista tuomaan esiin omat mielipiteet (K4).

Se on musta hyvä, että siinä on se esimiehen tuki aika lähellä. Mun mielestä hyvä pomo ei oo sellainen joka on mahdollisimman näkymättömissä. Musta on huippua et saa tehdä vapaasti sitä mitä tekee, mutta apua saa tarvittaessa. (K5.)

4.2.2 Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen

Yhdeksi valmentavan esimiestyön käytännön muodoksi tutkimusaineistosta ilmeni vuorovaikutussuhteet ja niiden kehittäminen. Jokainen haastateltavista nosti esiin esimiehen ja valmennettavan väliset vuorovaikutussuhteet ja niiden tärkeyden. Hyvän vuorovaikutussuhteen luomisen tarkoituksena on lisätä avoimuutta, luotettavuutta ja esimiehen ja alaisen välisen keskustelun laatua. Jokainen haastateltavista piti vuorovaikutussuhteiden kehittämistä tärkeänä asiana valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. Vuorovaikutussuhteet ilmenivät haastatteluissa niin keskeiseksi asiaksi valmentavan esimiestyön käytännön toteuttamisen kannalta, että se nostettiin omaksi alaluokakseen. Vuorovaikutussuhteen luomisen alaluokkaan on yhdistetty tutkimusaineistosta esiin nostettu yhteistyö, kuunteleminen, tietynlaisten kysymysten esittäminen sekä avoimuus ja luottamus, sillä ne ovat keskiössä valmentavan esimiestyön kannalta tärkeässä vuorovaikutussuhteessa. Avoimuus ja luottamus kietoutuvat vahvasti vuorovaikutussuhteen laatuun, kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Kyllä mä pidän vuorovaikutussuhteiden kehittämistä ehdottoman tärkeänä, koska tota, jos käytännössä ei voida puolin ja toisin sanoa asioita niin kuin ne ovat, niin ei mikään muutukaan. Oli se sitten hyvä tai huono asia. Jos huonoissa asioissa niitä asioita kaunistellaan, niin sillonhan se todellisuus katoaa täysin. (E1.)

Mun mielestä esimiestyössä on tärkeää, että valmennettavalla ja esimiehellä on molemmilla hyvät vuorovaikutustaidot, koska tiimissä täällä työskennellään ja sit tietty semmonen jatkuva oppiminen ja muutoshalukkuus, kun jatkuvasti tehdään muutoksia (K2).

Koen, että tässä organisaatiossa esimiestyö on todella vuorovaikutuksellista (K3).

Mielestäni vuorovaikutussuhteita kehitetään niin, että nykyään asioista keskustellaan enemmän ja se on avoimempaa. Myös keskustellaan työasioiden sijaan vapaa-ajasta ja omasta jaksamisesta. Ylipäätään esimiestä kiinnostaa mitä työntekijälle kuuluu ja miten hän voi. (K3.)

Siis mun mielestä hyvät ihmissuhdetaidot on kaiken a ja o sekä kyky havainnoida ja lukea ihmisiä (K4).

Mulla on kyllä todella hyvä suhde esimieheeni, oon pystynyt avautumaan hänelle arkaluonteistakin asioista ja koen että hänelle on todella helppo mennä puhumaan mistä vain asiasta. Me ylläpidetään mun mielestä sitä vuorovaikutussuhdetta pääsääntöisesti päivittäisellä kanssakäymisellä sekä viikottaisilla tiimihetkillä ja kuukausittaisilla valmennustunneilla. (K4.)

Esimiehen ja valmennettavan välisen vuorovaikutussuhteen kehittäminen on ihan ensiarvoisen tärkeää, onhan se tietysti aika vaikeaa. Esimerkiksi jos sulla on ollut pitkä työura ja on ollut erilaisia esimiehiä, niin olet tottunut siihen, että jokaiseen asiaan pitää pyytää lupa ja suunnilleen lupa siihen, että voi puhua asioista. (E3.)

Kyllä vuorovaikutustaidot on se kaikista tärkein juttu ja semmonen ihmisten kanssa oleminen (K5).

Vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa kehittyy aika hyvin siinä, kun saa sitä kahdenkeskeistä aikaa esimiehen kanssa. Se kehittyy siinä tilanteessa parhaiten, niinkun mikä tahansa muukin ihmissuhde. Täällä se kehittyy mielestäni parhaiten siinä, kun on kerran kuussa kahdenkeskeinen työtunti, jossa saa luottamuksellisesti keskustella esimiehen kanssa ja esimies on kiinnostunut. Tottakai se suhde kehittyy myös ihan arjessakin tässä maisemassa (avokonttori) kun pyöritään. (K5.)

Jokainen haastateltava toi avoimuuden ja luottamuksellisuuden käsitteen esiin haastattelun aikana vähintään kerran. Aineistosta ilmeni vahvasti se, että avoin ja luottavainen vuorovaikutussuhde ja ilmapiiri ovat avain onnistuneeseen valmentavaan esimiestyöhön. Ilman luottamuksellista suhdetta valmentaminen jää liian pintapuoliseksi lähes tulkoon kaikilta osa-alueiltaan. Avoimuus ja luottamus liittyvät vahvasti myös vastuun antamiseen ja avain syvälliseen keskustelemiseen.

Hyvät vuorovaikutustaidot on ehdottoman tärkeitä esimiestyössä ja semmonen avoimuus ja luotettavuus. Et uskaltaa käydä semmosta avointa keskustelua (K2).

Meillä on esimieheni kanssa todella avoin suhde ja juttelemme omista kehityssuunnista ja keskustelemme miten niihin omiin tavoitteisiin tai päämääriin voi päästä (K3).

Sellaisella avoimuudella, helposti lähestyttävyydellä ja auttavaisuudella oma esimies näyttää todella hyvää esimerkkiä (K3).

Se on mun mielestä sitä, että esimieheen pystyy luottamaan ja häntä on helppo lähestyä missä vain tilanteessa (K4).

Mun mielestä työntekijältäkin esimiehen ohella vaaditaan avoimuutta sekä valmiutta keskustella ja kertoa rohkeasti mielipide, oli se sitten jollain tapaa positiivinen tai negatiivinen se palaute (K4).

Mä kunnioitan ja luotan työntekijöiden osaamiseen ja heihin ihmisenä ja uskon, että he ovat minua parempia siinä mitä tekevät ja uskon heidän olevan parhaita ihmisiä päättämään siitä, miten asiat tulisi tehdä (E3).

...mun mielestä se luottamuksen syntyminen ja se, että asioista voidaan avoimesti puhua, on todella tärkeää (E3).

Mun mielestä se on hirveän tärkeää, että voidaan puhua mistä tahansa ja mä uskaltaisin väittää, että mulla on tällä hetkellä tiimin kanssa sellainen suhde, enkä tiedä onko sellaista asiaa josta emme voisi puhua (E3).

Esimiehellä tulee olla myös erittäin hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen pitää osata luoda sellainen ilmpiiri työyhteisöön, missä ei ole tabuja ja asioista voidaan puhua avoimesti (K6).

Yhteistyössä korostuu myös vahvasti vuorovaikutuksellisuus. Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että esimies antaa vapautta, mutta ratkaisee ongelmia ja tekee päätöksiä yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhteistyön osalta toiminta on pitkälti esimerkiksi yhdessä tekemistä, keskustelemista ja pohtimista ja parhaiden ratkaisujen löytämistä yhteistyön avulla. Valmentava esimiestyö poikkeaa vahvasti perinteisestä käskyttävästä ja määräävästä johtamisesta ja sen keskiössä on se, että yhteistyöllä työntekijöiden kanssa voidaan saavuttaa parhaat lopputulokset.

Siinä mielessä monen kanssa keskusteluja käyneenä, niinkun ehkä tota saa sitä ymmärrystä siitä, että vaikka on ollut haasteita työssä tai työpaikan ulkopuolella niin on saanut niitä palikoita kuntoon yhteistyön avulla (E1).

Se (valmentava esimiestyö) on mun mielestä sitä rinnalla kulkemista ja sitä että auttaa työntekijää oivaltamaan asioita. Niin omasta itsestään, kuin omasta työstäänkin. Liittyy ne oivallukset sitten siihen työhön, omaan elämään tai omaan ajankäyttöön, mihin ikinä. (E2.)

Esimerkiksi ihan lähihistoriasta sellainen tilanne, että mulla oli tiimissä sellainen tilanne, että pidemmän aikaa oli jatkunut se, että työntekijä ei suoriudu työstään suoritteiden tai numeroiden mukaan tavoitteiden mukaisesti vaan reilustikkin alle. Olimme keskustelleet asiasta useaan kertaan ja yritin saada selville mistä tämä johtuu. Kuitenkin olimme todenneet, että ei ole osaamishaastetta tai muuta sellaista mistä voitaisiin päätellä mistä tämä johtuu. Kerran meillä oli kuitenkin yksi keskustelu, johon olin varautunut jo vakavamielisesti ja niin että valmistauduin käyttämään järeämpiä keinoja. Sitten lähestyin asiaa niin, että kerroin hänelle että ajattelen hänen parastaan ja että olen miettinyt todella paljon millä tavalla voisin häntä tukea ja auttaa ja kerroin että en oikein enää tiedä mitä voisin tehdä, että auta minua löytämään ratkaisu. Kerroin, että emme vain löydä tähän ratkaisua ja asiat vaan eivät voida mennä näin. Sitten se keskustelu lähtikin kulkemaan ja sieltä tuli ilmi paljon sellaisia yksittäisiä asioita, joita emme olleet kumpikaan tiedostanut. Hän ei ollut itsekkään tiedostanut että tällaiset asiat vaikuttavat hänen työfiilikseen. Sen keskustelun jälkeen tilanne on ollut täysin eri. Hän tulee hyvällä fiiliksellä töihin ja se näkyy myös suoritteissa. (E2.)

Kyllä se on varmaan eniten siinä, että mä uskon siihen, että ne ihmiset, jotka tekevät sitä työtä, niin ovat mun mielestä niitä, jotka tietävät parhaiten niitä oikeita tapoja tehdä sitä työtä ja voidaan yhdessä pohtia niitä työtapoja ja sitä mikä olisi paras tapa kehittää työtä. Ja yhdessä voidaan pohtia mikä on tuottavaa ja kannattavaa ja järkevää ja asiakkaan edun mukaista. (E3.)

Kaikki työntekoon liittyvät päätökset tehdään myös pääsääntöisesti yhdessä, eikä niin, että esimies käskee ja antaa valmiina sen mitä pitää tehdä ja miten hommat pitää tehdä (K6).

Kuuntelemisella tarkoitetaan vuorovaikutussuhteiden kehittämisen alaluokassa sitä, että esimies on tavoitettavissa, lähestyttävissä ja valmis kuuntelemaan.

Sun täytyy olla ennen kaikkea kiinnostunut sun tiimiläisistä ja olla hyvä kuuntelija. Pitää pystyä kuuntelemaan ihmisiä ja lukemaan rivien välistä asioita ja tunnistamaan sellaisia non-verbaaleja eleitä ja sit sun pitää tosiaan olla kiinnostunut niistä sun työntekijöistä. (E1.)

Oon sitä mieltä, että jokainen esimies on tässä organisaatiossa kuunnellut aina. Ja tulee munkin pitkältä historialta mieleen, että on ollut vaikeita paikkoja, että on ollut kiikun kaakun pystytkö käymään töissä, jos on ollut murheita tai what ever ja sun työtehtäviä on sitten muutettu sen mukaan ja kuunneltu sua tehty niitä muutoksia sen mukaan mikä se tilanne on. Tai esimerkiksi jos on ollut draivi päällä niin siihenkin on keksitty työkaluja sitten. Ei oo mennyt niinkun tyhjille seinille ne jutut. (K1.)

No kyllä mun mielestä esimiehet täällä aika hyvin kuuntelee. Oon kyl koko aikana kun oon täällä ollut töissä niin kokenut et oon tullut kuulluksi. Mut sit taas onko se välttämättä johtanut mihinkään toimenpiteisiin? Onko sitä sit otettu huomioon tai onko palautetta viety eteenpäin niin se ei ehkä toteudu aina riittävän hyvin. (K2.)

Mun meilestä parasta on kun sä koet että hän (esimies) oikeasti aidosti kuuntelee, kun juttelet (K3).

Täällä esimies kuuntelee myös riittävästi ja koen, että esimies myös oikeesti keskittyy niihin asioihin ja ottaa tietoa ja auttaa parhaalla mahdollisella tavalla (K3).

...mun oma esimies kuuntelee yleisesti ottaen todella hyvin ja muistaa aina mitä olemme viime kerralla jutelleet ja usein jatkamme juttua siitä mihin viimeksi jäimme (K4).

Kyllä täällä mun mielestä kuunnellaan hyvin. Kyllä ainakin ne asiat missä itse oon halunnut tulla kuulluksi, niin on otettu tosi hyvin huomioon ja sitten on lähdetty tekemään tarvittavia toimenpiteitä sen eteen. Esimiehen pitää osata oikeesti kuunnella, se kuunteleminen on mun mielestä kaikista tärkeintä esimiestyössä, et sä pystyt vaan kuunteleen ja ottaan vastaan sen mitä sulle sanotaan. (K5.)

Tutkimusaineistosta pystytään havaitsemaan myös se, että kysymysten avulla ei pyritä pelkästään oivalluttamaan työntekijää ja lisätä ajattelua, vaan sen tarkoituksena on myös kehittää vuorovaikutussuhdetta ja osoittaa kiinnostusta työntekijää kohtaan. Tästä syystä kysymysten esittäminen on liitetty kuuluvaksi kahteen eri alaluokkaan, vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen ja itsenäisten ratkaisujen tukemiseen.

...se on äärimmäisen tärkeätä, että se yksittäinen työntekijä huomataan ja se mitä sille kuuluu (K1)?

Mielestäni esimies kyselee riittävästi ja koen, että tällä hetkellä on niin hyvät välit, että ei ehkä voisi olla paremmin. Se kyseleminen vaikuttaa paljon myös sen vuorovaikutussuhteen luomiseen. (K3.)

Esimerkiks mun oma esimies on läsnä arjen tekemisessä ja kysyy usein miten meillä tiimiläisillä menee ja pyrkii tarttumaan epäkohtiin sekä viemään meidän sanomaa eteenpäin yrityksessä (K4).

Oma esimieheni kyselee aktiivisesti tiimiläisiltäni sekä minulta fiiliksiä ja puramme näitä myös joka

viikko pidettävässä tiimihetkessä (K4).

Se ilmapiiri ei kuitenkaan synny ihan sormia napsuttamalla, mutta on mulle kuitenkin ykköstavote. Kun uusi ihminen aloittaa, niin pitää pikkuhiljaa keskustelujen ja kysymysten kautta osottaa se arvostus ja se vapaus toimia itsenäisesti ja ajatella ja ilmaista itseään vapaasti ja tuoda epäkohtia näkyviin. (E3.)

4.2.3 Itsenäisten ratkaisujen tukeminen

Itsenäisten ratkaisujen tukeminen nousi esiin jokaisen haastateltavan esimiehen kanssa. Itsenäisten ratkaisujen tukeminen on luokiteltu omaksi alaluokakseen ja siihen voidaan nähdä kuuluvan vahvasti valmiista ratkaisuista pidättäytymisen, työntekijän oivalluttamisen sekä vastuun antamisen.

Tutkimusaineistossa jokainen esimies ja lähes jokainen valmennettava kuvasivat yhtenä hyvin selkeänä valmentavan esimiestyön käytännön toimintatapana valmiin vastauksen tai ratkaisun suoran antamisen sijaan niistä pidättäytymisen ja tämän kautta työntekijän haastamisen. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ja valmennettavat tarkoittivat tällä hyvin pitkälle sitä, että niissä tapauksissa, kun työntekijällä on ongelma, johon hän tarvitsee ratkaisun ja hän lähestyy esimiestä, ei esimies anna suoraa vastausta tai ratkaisua, vaan esimies pyrkii saamaan erilaisin keinoin työntekijää itseään ajattelemaan ja löytämään ratkaisun ongelmaansa.

...eikä sanele vastauksia vaan heittää ideoita ja auttaa työntekijää itseään miettimään asioita ja kehittämään näin itseään (K3).

Mulle se tarkoittaa sitä, että ei anneta vastauksia valmiina, kuunnellaan ihmisiä, keskustellaan ja kysytään (E3).

Mä huomasin sillon aikoinaan kun oli ensimmäisiä valmentavan esimiestyön koulutuksia oli, niin huomasin oppivani sieltä paljon, vaikka oon tehnyt esimiestyötä aina aika valmentavalla otteella, ennen kaikkea näiden kysymysten esittämisestä. Sen jälkeen käytin paljon harkintaa siinä, miten esitän näitä kysymyksiä. Silloin huomasin, että jotkut ehkä vähän suuttuivatkin niistä mun kysymyksistä, sillain et eikö sulta tuukkaan suoraan vastausta tähän mun kysymykseen tosta noin vaan? Kun rupesinkin heittämään vähän sitä palloa takasin, että pohditaan yhdessä, että miten sä (työntekijä) voisit ratkaista tän asian. (E3.)

Olen kokenut saaneeni valmentavan otteen ns. ”ilmaiseksi” koska en tunnet toimintaa ja joudun tästä syystä kyselemään ja haastamaan ja kyseenalaistamaan työntekijöitäni, kun he tulevat pyytämään neuvoja. Valmentavassa esimiestyössä on tärkeää, että vastauksia ei anneta valmiina. (E2.)

Käytännön työhön on vähän hankala saada valmennusta, koska esimies ei kuitenkaan tiedä niin paljon siitä käytännön työstä ja järjestelmien käytöstä. Myös substanssiosaaminen on parempaa mun kollegoilla, kun esimiehellä. Et siinä tule ehkä esille sit se vertaisvalmennus. Valmennusta saa aika hyvin omilta kollegoilta. (K5.)

Työntekijän oivalluttamisella ja omaan pohtimiseen kannustamisella esimies pyrkii saamaan valmennettavia ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Työntekijän oivalluttamiseen ja pohtimiseen kannustamiseen kuuluu vahvasti kysyminen ja keskusteleminen. Työntekijän oivalluttamisessa voi olla kyse ongelman ratkaisemisesta, eri toimintatapojen vertailusta, kyseenalaistamisesta tai työntekijän ammatillisen kehittymisen oivalluttamisesta. Työntekijän oivalluttamisen taustalla on oman ajattelun kehittäminen ja pyrkimys lisätä itsenäisten ratkaisujen tekemistä ja omilta osin vaikuttaa vastuun lisäämiseen.

Valmentava esimiestyö on kysymysten ja esillenostojen kautta luoda sitä et se yksilö ymmärtäisi itse sen asian. Et tietyllä tavalla ohjailla mut et jokaisella välähtäis itse se lamppu omassa päässä, sen mä nään olevan valmentavaa esimiestyötä ja sillon, kun se tapahtuu niin mä nään sen olevan onnistunutta. (E1.)

XX ote oli hyvin valmentava ja tietyllä tapaa se tyyli ja malli on hirveen antoisaa, mutta toisaalta semmoista, että joudut laittamaan omaakin päätä siihen mukaan ja joudut aika paljon pohtimaan (E1).

Valmentavassa esimiestyössä sä niinkun niin esimiehenä kuin alaisenakin joudut pohtimaan niitä asioita, eikä niin et sulle tuodaan valmiina naaman eteen ne vastaukset, et tee tätä ja tätä ja tee asiat näin (E1).

Paljon myös keskustelen ja herättelen ajatuksia vähän laajemminkin, pyrin heitä huomaamaan ja oivaltamaan itse niitä asioita, joita tulisi muuttaa. Oli ne sitten työhön liittyviä, työskentelytapoja työelämätaitoihin liittyviä tai asenteisiin tai oma-aloitteisuuteen liittyvää. Kun oivallutat ihmisiä niin et koskaan tiedä onnistutko siinä ja mihin suuntaan keskustelu menee. (E2.)

...että et itse kerro että näin tehdään vaan sä yrität itse saada työntekijän oivaltamaan ja saamaan hänet sanomaan sen mitä itse sanoisit. Sun pitää olla perillä jokaisesta työntekijästä ja

henkilökohtaisesti läsnä. (E2.)

Asioita ei sanella ja käsketä, vaan työntekijä saa itse miettiä ja pohtia parhaita ratkaisuja (K3).

Tutkimusaineistosta ilmeni hyvin selkeästi kysymisen ja keskustelemisen merkitys valmentavan esimiestyön käytännön toteuttamisessa. Tutkimusaineiston perusteella voidaan havaita, että valmentavan esimiestyö näyttäytyy hyvin pitkälle diskursiivisena korostaen esimiehen ja valmennettavan työntekijän välistä vuoropuhelua. Tuloksista voidaan havaita myös, että kohdeorganisaatiossa valmentavan esimiestyön keskiössä on kysymysten esittäminen. Kysymysten esittäminen kuvaa vahvasti valmentavan esimiestyön konkreettista toimintaa ja niiden avulla pyritään vaikuttamaan työntekijän oivalluttamiseen ja ajattelun ja pohdinnan lisäämiseen.

Mutta kaikkein eniten se (valmentava esimiestyö) mun mielestä tarkoittaa sitä, että kysellään ja mietitään yhdessä miten pitäisi tehdä (E3).

...et joku tajuaa yhteisen keskustelun kautta sitä, että haluankin tehdä tota ja pääsee sitten häntä auttamaan siinä tavoitteessa (E1).

Valmentavassa esimiestyössä sä voit kysymysten ja pohdinnan avulla pystyä auttamaan toista ihmistä löytämään sen oman juttunsa ja sen mistä syttyy ja mitä haluaa tehdä (E1).

Vastuun antaminen liittyy osittain valmennettavan kehittymiseen, sillä antamalla vastuuta, esimies auttaa valmennettavaa kehittymään. Vastuun antamisella tarkoitetaan sitä, että esimies luottaa siihen, että työntekijät osaavat parhaiten oman työnsä ja ovat näin ollen parhaita henkilöitä päättämään tavasta tehdä työtä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on pitkälti vapaus hoitaa omat työtehtävänsä yhdessä tiiminsä kanssa haluamallaan tavalla. Vastuun antamiseen liittyy myös konkreettisten uusien tehtävien tai haasteiden antaminen työntekijöille. Vastuun antaminen on myös luottamusta ja avoimuutta.

Kyllä mä sanoisin, että se näkyy niin, että vaadin tiimiläisiltäni semmosta henkilökohtaista vastuunottoa, oman itsen ja oman työn johtamiseen liittyen (E2).

Se semmonen osallistaminen ja henkilökohtaisen vastuunoton tukeminen on se ydin (E2).

Tulee myös ottaa aidosti vastuu siitä omasta tekemisestä. Se että jos tekee vain pakolliset työt ja tekee kaiken rimaa hipoen sieltä mistä aita on matalin ja sitä kiinnostusta omaan tekemiseen ei ole, niin ei

sitä valmentavaa esimiestyötäkään kunnolla pystytä tekemään. (E2.)

Arjessa sitten valmennustuntien lisäksi se valmentava ote näkyy mun mielestä myös siinä, että mun oma esimies luottaa tiimiläisiinsä ja antaa paljon vastuuta. Vastuuta annetaan esimerkiksi työtehtävien osalta ja niin, että kannustetaan tekemään rohkeasti itsenäisiä päätöksiä korvaustenkin suhteen. (K6.)

4.2.4 Onnistumisen arviointi

Yhdeksi alaluokaksi muodostui onnistumisen arviointi. Tähän alaluokkaan sisältyy sellaiset haastatteluissa käsitellyt ilmaisut, jotka kuvasivat tavoitteiden asettamista, selkiyttämistä ja seurantaan sekä onnistumisen arvioinnissa käytettyjä työkaluja, valmennustunteja ja kehityskeskusteluja. Tavoitteen asettamisella viitataan koko työyhteisölle asetettuihin tavoitteisiin sekä yksittäiselle työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä työntekijän omaan oppimiseen liittyviä tavoitteita että työn suoriutumiseen liittyviä tavoitteita eli suoritteita.

Mun mielestä esimiehen tulis olla tavoitehakuinen, et esimiehellä itellä ois kirkkaana mielessä et mitä tällä työllä tavoitellaan. Et osaa sitten sitä tiimiä luotsata niihin tavoiteltuihin tuloksiin. (K2.)

Kyllä mun mielestä tavoitteita ja suoritteita kuuluu seurata, me saadaan aina etukäteen ne suoritteet lukuina itselle ja itse voi ennen työtuntia pohtia mitkä omat fiilikset on suoritteista. Sitten valmennustunnilla näistä keskustellaan ja mun mielestä se on tosi hyvä, että tietää missä mennään ja mitä kehitettävää on tai muuta sellaista. On tavallaan koko ajan ajan tasalla. (K3.)

Mun mielestä on ihan ok, että suoritteita seurataan ja mun mielestä se on just osa sitä valmentavaa esimiestyötä. Jos on jotain kehitettävää, niin sua ei kuitenkaan aleta syyllistään, vaan yhdessä mietitään, miten sitä toimintaa vois parantaa ja mistä huonot suoritteet vois johtua. (K6.)

Jokaisen haastateltavan kanssa käsiteltiin vahvasti sekä valmennustunteja että kehityskeskusteluja. Jokainen haastateltava piti kuukausittain pidettäviä kahdenkeskeisiä valmennustunteja ja vuosittain pidettäviä kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja valmentavan esimiestyön työkaluina ja perimmäisenä ilmentymänä. Valmennettavista jokainen koki valmennustunnit ja kehityskeskustelut positiivisena ja hyvänä asiana. Useimmat haastateltavista myös ilmaisivat pitävänsä siitä, että kuukausittain saa tiedon siitä, kuinka on työssään suoriutunut. Jokaisessa haastattelussa viitattiin kehityskeskusteluihin

ja valmennustunteihin useaan otteeseen. Kaikki haastateltavat pitivät valmennustunteja ja kehityskeskusteluita hyvänä välineenä valmentavan esimiestyön toteuttamiseen, mutta osa valmennettavista kaipasi konkreettista valmentavaa otetta enemmän myös arjessa.

Oikeestaan sit noi kuukausittaiset valmennus/työtunnit on sellasia missä se sparrailu ja asioiden läpikäynti näkyy konkreettisesti (E1).

Meidän tiimissä on myös valmennustunteja kerran pari kahdessa kuukaudessa, että niissä tilanteissa tietysti kanssa. Niissä käydään aika paljon läpi suoritteita ja niitä arjen tilanteita, et missä mennään. (K2.)

Oma esimies pitää joka kuukausi valmennustunnin jossa keskustelemme sen hetkisestä tilanteesta yksityis- sekä työelämän kannalta. Näiden kuukausittaisten valmennustuntien avulla minusta tuntuu että näen esimiestäni usein ja olemme molemmat kartalla tilanteesta. (K4.)

Ehkä niitä näkyvimpiä on se, että mulla on säännölliset valmennustunnit tiimiläisten kanssa. Osan kanssa työtunteja on kahden viikon välein, osan kanssa kolmen viikon välein ja osan kanssa kuukausittain. Mä varaan jokaiselle tunnin valmennustuntia varten, mulla on 28 tiimiläistä, mutta näen että se on mun tärkein tehtävä ja se on mun tärkein työ, että ylläpidän suhteita ja valmennan tiimiläisiäni, vaikka siihen menee käytännössä yhden viikon työtunnit niihin. Se ei tarkoita sitä, että mun arkeni pyörisi vain siinä hetkessä, kun ollaan sielä valmennustunnilla, vaan on se ihan jokapäiväistä tuolla olla mukana. (E3.)

Meillä on tässä tiimissä tapana pitää kerran kuussa valmennustunti, jossa käydään läpi miten menee? Mitä kuuluu? Miten on mennyt? Ja miten hommat sujuu? Siinä voi tuoda esiin omia tarpeitaan ja toiveitaan ja esimies kysyy sen lisäksi siitä onko jotain mistä haluaisi puhua tai onko jotain mikä painaa. Se on mun mielestä aika konkreettinen esimerkki valmentavasta esimiestyöstä. (K5.)

Myös vuosittaisissa kehityskeskusteluissa näkyy valmentava esimiestyö (E1).

No kyl tommoset kehityskeskustelut on aika hyviä esimerkkejä missä on saanut vinkkejä siitä et ootko ajatellu näin tai ootko ajatellut noin. Välillä ajattelee niinkun tietyllä tapaa omaa työtänsä tai urakehitystä, mutta ei aina hoksaa kaikkia mahdollisuuksia ni silloin on kyllä esimies antanut vinkkejä. (K2.)

Esimerkiksi kehityskeskustelussa esimieheni rohkaisi minua ajattelemaan tulevaisuutta ja omaa asemaani tulevaisuudessa mahdollisesti esimiehenä. Tätä en ollut itse kovin ajatellut, mutta

esimieheni otti asian puheeksi ja sai minut innostumaan ajatuksesta. (K4.)

4.2.5 Yhteenveto

Teemahaastatteluiden aikana haastateltavat toivat esiin kymmeniä ilmauksia valmentavan esimiestyön käytäntöön liittyen. Kohdeorganisaatiossa valmennettavilla ja valmentavilla esimiehillä on suhteellisen yhtäläinen käsitys siitä, mitä valmentavan esimiestyön käytännön osa-alueet kohdeorganisaatiossa ovat. Tutkimusaineistosta on kuitenkin havaittavissa, että valmennettavilla on hiukan heikompi käsitys valmentavan esimiestyön käytännöistä, kuin esimiehillä.

Jokainen haastateltava nosti keskusteluissa esiin valmennustunnit ja kehityskeskustelut. Valmennettavat kokivat, että kuukausittain pidettävät valmennustunnit ovat valmentavan esimiestyön keskiössä ja toimivat ikään kuin valmentavan esimiestyön työkaluina. Valmennettavat kokivat valmennustunnit tärkeänä osana valmennettavan ja alaisen valmennussuhdetta. Valmennustunnit koettiin tärkeänä hetkenä ammatillisen kehittymisen kannalta, mutta myös sen kannalta, että valmennettavat kokivat pystyvänsä syventämään suhdetta esimieheensä kahdenkeskeisissä tuokioissa ja tarpeen vaatiessa kokivat pystyvänsä avautumaan jopa isoista henkilökohtaisista murheista valmennustuntien aikana.

4.3 Valmentavan esimiestyön vaikutukset kohdeorganisaatiossa

4.3.1 Valmentavan esimiestyön toteuttamisen tavoitteet työntekijätasolla

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää miksi kohdeorganisaatiossa toteutetaan valmentavaa esimiestyötä ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Valmentavaa esimiestyötä harjoitetaan ja kehitetään, kuten muitakin johtamista koskevia ajattelukokonaisuuksia, siitä syystä, että sen avulla oletetaan saavutettavan jotakin. Aika, trendit, arvot ja ajatukset ynnä muut päällekkäiset tekijät vaikuttavat osiltaan siihen, mitä milloinkin halutaan tavoitella. Mikäli halutaan ymmärtää paremmin valmentavaa esimiestyötä laajempänä kokonaisuutena, on syytä tarkastella myös sen toteuttamiselle asetettuja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa ilmenneet tavoitteet eivät ole julkilausuttuja, vaan tutkimustulokset perustuvat enneminkin näkemyksiin. Tutkimusaineistosta

pystyttiin tunnistamaan lähes sata ilmausta, jotka tavalla tai toisella koskivat valmentavan esimiestyön tavoitteita tai saavutuksia, joita sen toteuttamisella pyritään tavoittelemaan. Tässä luvussa käsitellään ensin niitä tavoitteita, joita valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan niitä tavoitteita, joita valmentavalla esimiestyöllä pyritään saavuttamaan koko organisaation näkökulmasta ja lopuksi tavoitteista tehdään yhteenveto ja peilataan tutkimusaineistosta ilmenneitä seikkoja aiempaan tutkimukseen.

Työntekijään vaikuttavia valmentavan esimiestyön tavoitteita tunnistettiin tutkimusaineistosta useita kymmeniä, mutta näitä yhdistelemällä ja nostamalla esiin useimmin haastatteluissa toistuneet tavoitteet, muodostettiin valmentavan esimiestyön tavoitteiksi työntekijätasolla neljä eri alaluokkaa:

- Työtyytyväisyys
- henkilökohtainen kehittyminen
- Vastuun ottaminen
- Sitoutuminen.

Näiden alaluokkien lisäksi haastatteluissa tuli esiin myös esimiesten kehittyminen valmentavana esimiehenä. Tätä ei kuitenkaan ole erikseen listattu omaksi alaluokakseen, sillä valmentavan esimiestyön yksilötason tavoitteet voidaan nähdä koskevan myös esimiestä itseään niissä tapauksissa, kun hän saa valmentavaa esimiestyötä osakseen omalta esimieheltään. Tässä tapauksessa esimiehen kehittyminen ja valmentavan esimiestyön vaikutukset ovat samat, kuin esiin nostetut alaluokat, myös esimiehen osalta.

Työtyytyväisyyden alaluokalla viitataan valmentavan esimiestyön vaikutuksiin työtyytyväisyyttä lisäävänä johtamismallina. Työtyytyväisyyden alaluokalla viitataan esimiesten ja valmennettavien olettamukseen siitä, kuinka valmentava esimiestyö vaikuttaa yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyden eri osa-alueisiin. Työtyytyväisyyttä oletetaan lisäävän muun muassa hyvät vuorovaikutussuhteet valmennettavan ja esimiehen välillä, vastuun lisääntyminen, vapaus ja tuen saaminen. Vuorovaikutus lisää myös tietoisuutta siitä, mitä työntekijä työltään ja uraltaan toivoo. Se, että työntekijä tietää, että hänen toiveensa on huomioitu ja valmentava esimies tekee yhdessä valmennettavan kanssa työtä näiden toiveiden saavuttamiseksi, lisää omalta osaltaan työtyytyväisyyden tunnetta.

...kun työntekijät voi hyvin ja ne on motivoituneita ja saavat sitä reaaliaikaista apua ja motivointia. Se näkyy suoraan asiakkaille ja työntekijän työtyytyväisyyteen. (K3.)

Kyllä mä nään sen työtyytyväisyyden tässä keskiössä. Sillä tarkotetaan sitä, että oot onnellinen ja sulla on kaikki elämän palikat tasapainossa, niin työelämässä, kuin yksityiselämässäkin. Et silloin kun on tyytyväisiä työntekijöitä niin tuloksetkin puhuu puolestaan. Silloin yleensä kun ihminen on onnellinen, niin työt sujuu hyvin ja niitä ongelmia ei tuu. (E1.)

Kyllä mä näen sen työtyytyväisyyden ja motivoinnin siinä taustalla. Ja sen, että puhalletaan työntekijän ja esimiehen kanssa yhteen hiileen. (K3.)

Sit jos oikeesti mietitään valmentavaa esimiestyötä ja tulevaisuutta, niin se ihmisten jaksaminen ja työtyytyväisyys on kaiken a ja o (K6).

Toinen alaluokka, henkilökohtainen kehittyminen pitää sisällään useita eri osa-alueita työntekijän kehittymiseen ja kasvuun liittyen. Henkilökohtaisella kehittämisellä viitataan esimiesten ja valmennettavien olettamukseen siitä, kuinka valmentava esimiestyö vaikuttaa yksittäisen työntekijän kehittymisen eri osa-alueisiin. Henkilökohtaisen kehittymisen alaluokkaan kuuluu ammatillinen kehittyminen, oppimisen tehostaminen, työntekijän työtehokkuuden kasvaminen, urakehityksen tukeminen ja ennen kaikkea työntekijän itseluottamuksen kasvu. Jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluissa ilmeni ainakin osa henkilökohtaisen kehittymisen alaluokkaan sisältyvistä osa-alueista.

Ammattitaidon kehittämisellä viitataan pitkälti valmennettavan omassa työssään tarvitsevien taitojen kehittämistä ja substanssiosaamisen lisääntymistä. Ammattitaidon kehittämiseen liittyviä viittauksia oli kuitenkin suhteellisesti huomattavasti vähemmän, kuin esimerkiksi urakehitykseen liittyviä viittauksia. Tämä saattaa johtua siitä, että työntekijät kokevat saavansa toisiltaan tai työyhteisössä toimivilta perehdyttäjiltä paremmin substanssiosaamiseen liittyvää apua, kuin omilta esimiehiltään. Kohdeorganisaatiossa esimiehen työtehtäviin ei kuulu vahvasti työntekijän substanssiosaamisen kehittäminen. Substanssiosaamisen lisäämisen niukkuus haastatteluissa liittyy todennäköisesti vahvasti myös valmentavan esimiestyön luonteeseen. Valmentavan esimiestyön luonne on sellainen, jonka sisällössä korostuu merkittävästi enemmän muut seikat, kuin tekninen osaaminen tai substanssiosaamisen korostaminen.

Ehkä tulee mieleen osaamisen kehittäminen. Tietysti ehkä tämmönen tehokkuuden kasvattaminenkin tulee mieleen. (K2.)

No varmasti niinkun semmonen kokonaisvaltainen kehittyminen ja osaamisen kehittäminen (K2).

Kyllä siinä on mun mielestä taustalla kuitenkin se yksittäisen työntekijän kehittäminen... (K6).

Työntekijän työtehokkuuden kasvattaminen ilmeni useita kertoja jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltaessa. Tehokkuuden korostuminen tutkimusaineistossa johtuu mahdollisesti siitä, että kohdeorganisaatiossa valmennettavat ovat tottuneet siihen, että esimiehen ja valmennettavan välisissä kahdenkeskeisissä valmennustuokioissa käydään läpi suoritelukuja, joista osa viittaa vahvasti myös työntekijän tehokkuuteen.

Tietysti ehkä tämmönen tehokkuuden kasvattaminenkin tulee mieleen, jos aatellaan sitä, mitä tällä halutaan saavuttaa tai tavoitella (K2).

No, varmaan semmosta eräänlaista tehokkuutta nyt ainakin halutaan saavuttaa. Olis sit ne hommat hallussa työntekijöillä parhaalla mahdollisella tavalla. Ja siinä ehkä korostuu se lean-ajatustakin, että ollaan mahdollisimman lähellä työntekijää ja mukana siinä arjessa ja ohjataan tarvittaessa oikeaan suuntaan ja tuetaan, jos on jotain hankaluuksia. Se auttaa siinä, että työntekijän on helpompi hallita omaa hommaansa, kun tietää että jos on joku huoli ni sen voi jakaa jonkun kanssa joka ottaa siitä kiinni ja tavallaan auttaa sen kanssa. Jos tilanne jää kaaokseks, niin se voi olla aika musertavaa, esimerkiksi jos on sairaasti liikaa töitä. (K5.)

Kyllähän valmentava esimiestyö tehostaa varmasti sen yksittäisen työntekijän suoriutumista (K3).

Se nostaa sitä työmotivaatioo ja työtehokkuutta ihan oleellisesti (K1).

Urakehittymisellä viitataan esimiesten ja valmennettavien olettamuksiin siitä, kuinka valmentavalla esimiestyöllä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden urapolkuihin ja urakehitykseen. Urakehityksen tavoittelemisen ja sen kautta työntekijän sitouttaminen kohdeorganisaatioon ilmeni jokaisen haastateltavan kanssa. Selkeästi urakehityksen tukeminen on kohdeorganisaatiossa tärkeää niin esimiehille, kuin valmennettavillekin.

Työntekijän sitoutumiseen se vaikuttaa myös vahvasti ja siihen että onko meillä oikeat ihmiset täällä. Mielestäni mun tehtävä valmentava esimiehenä on oivalluttaa työntekijää siihen, onko tämä hänelle oikea paikkalla olla töissä. Mikäli ei ole, niin se on pidemmän päälle työntekijälle huono juttu. Se vaatii tavallaan myös epäitsekkyyttä auttaa työntekijää pääsemään omiin tavoitteisiin, vaikka joutuisit hyvästäkin työntekijästä tämän takia luopumaan. (E2.)

Kyllähän se tietyllä tapaa myös palvelee sitä, että täällä on paljon halukkaita ihmisiä etenemään urallaan. Et autetaan heitä sillon löytämään ne roolit ja tavat, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Sillon se palvelee koko organisaatioo ja yksittäisiä työntekijöitä. (E1.)

...sais sitten niinkun potentiaalisista työntekijöistä kehitettyä sellasia että sai heidän urakehitystään (K2).

Valmentava esimiestyö kannustaa ehkä sitä yksittäistä työntekijää pohtimaan uusia asioita ja tarttumaan erilaisiin haasteisiin. Monilla työntekijöillä ei välttämättä ole itsellään kiinnostusta tai rohkeutta lähteä pyrkimään uralla eteenpäin joten hyvän esimiehen avulla ujompikin työntekijä voi niin sanotusti loistaa ja saavuttaa asioita joita ei itse olisi uskonut. (K4.)

Mä koen, että nuorilla on jotenkin semmonen, et ehkä osa tyytyy siihen mitä ne tekee ja osa saattaa edetä vähän niinkun varkein ja osa sitten yrittää puskee ja selvittää ja silti ne ei ehkä pääse sellaseen urapolkuun, mitä ne haluaisi. Sehän myös sitouttaisi, että on joku porkkana, mitä kohtaan voisi mennä. (K1.)

Työntekijän itseluottamuksen kasvu liittyy vahvasti henkilökohtaiseen kehittymiseen ja on tässä tutkimuksessa nivutettu kuuluvaksi henkilökohtaisen kehittymisen alaluokan alle. Itseluottamuksen kasvu liittyy niin työelämään, kuin valmennettavan vapaa-aikaankin. Itseluottamuksen kasvulla tarkoitetaan uskallusta lisätä ajattelua ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja, uskallusta edetä uralla ja johtaa työntekijänä itseään sekä rohkeutta elämän kaikilla osa-alueilla.

Valmentava esimiestyö kannustaa ehkä sitä yksittäistä työntekijää pohtimaan uusia asioita ja tarttumaan erilaisiin haasteisiin. Monilla työntekijöillä ei välttämättä ole itsellään kiinnostusta tai rohkeutta lähteä pyrkimään uralla eteenpäin joten hyvän esimiehen avulla ujompikin työntekijä voi niin sanotusti loistaa ja saavuttaa asioita joita ei itse olisi uskonut. (K4.)

...toimimaan omatoimisemmin ja rohkeemmin ja näkemään, että minä saan tehdä näin ja minä saan kehittää ja saan olla mukana ja tää on mun työ ja niin pois päin (E3).

...johtamaan itseään, jotta ne tulokset voi seurata perässä kasvusuunnassa (K6).

Vastuun ottamisella viitataan esimiesten ja valmennettavien työntekijöiden oletukseen siitä, että valmentavalla esimiestyöllä pyritään saavuttamaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta sitä, että uskalletaan ottaa vastuuta ja toimia vapaasti, mutta vastuuntuntoisesti. Vastuun ottaminen liittyy vahvasti myös valmentavan esimiestyön olettamukseen, jonka mukaan valmennettavan tulisi ottaa vastuuta ja pyrkiä tekemään mahdollisimman itsenäisesti päätöksiä ja löytämään ratkaisuja ongelmiin. Tämä alaluokka on vahvasti sidoksissa valmentavan esimiestyön käytäntöön valmiiden vastausten antamisesta pidättäytymisen osalta. Valmiiden vastausten pidättäytymisellä valmentavat esimiehet pyrkivät saamaan valmennettavat pohtimaan itse asioita ja saamaan aikaan itsenäisiä ratkaisuja. Vastuun ottamisen tarkoituksena on myös se, että työntekijät pystyisivät johtamaan itseään ja seisomaan tekemiensä päätösten takana.

Perimmäinen tavoite on se, että saadaan ihmiset ajattelemaan ja ottamaan vastuuta omasta työstään, omasta roolistaan ja koko työyhteisöstään. Sen sijaan, että sulle annettais kaikki valmiina ja kerrotais suoraan mitä sin pitää tehdä, niin opeteaankin ihmisiä ottamaan vastuuta työstä ja toimimaan omatoimisemmin ja rohkeemmin ja näkemään, että minä saan tehdä näin ja minä saan kehittää ja saan olla mukana ja tää on mun työ ja niin pois päin. (E3.)

Se oman työn johtaminen ja ajankäytön suunnittelu ja se et luodaan sitä vapaampaa ilmapiiriä siinä mielessä, että se vastuunottaminen kasvaa (E3).

Kyllä siinä on mun mielestä taustalla kuitenkin se yksittäisen työntekijän kehittäminen, motivointi, vastuunottamisen lisääminen ja se, että opetetaan se ihminen kantamaan vastuuta ja johtamaan itseään, jotta ne tulokset voi seurata perässä kasvusuunnassa (K6).

Oli ne sitten työhön liittyviä, työskentelytapoja työelämätaitoihin liittyviä tai asenteisiin tai oma-aloitteisuuteen liittyviä. Se semmonen osallistaminen ja henkilökohtaisen vastuunoton tukeminen on se ydin. (E2.)

Tulee myös ottaa aidosti vastuu siitä omasta tekemisestä. Se että jos tekee vain pakolliset työt ja tekee kaiken rimaa hipoen sieltä mistä aita on matalin ja sitä kiinnostusta omaan tekemiseen ei ole, niin ei sitä valmentavaa esimiestyötäkään kunnolla pystytä tekemään. (E2.)

...esimies luottaa tiimiläisiinsä ja antaa paljon vastuuta. Kaikki työntekoon liittyvät päätökset tehdään myös pääsääntöisesti yhdessä, eikä niin, että esimies käskee ja antaa valmiina sen mitä pitää

tehdä ja miten hommat pitää tehdä. (K5.)

Sitoutumisen alaluokka kuvaa valmennettavien työntekijöiden ja esimiesten olettamusta siitä, kuinka valmentavan esimiestyön kautta pyritään saavuttamaan myös henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja organisaation toimintatapoihin. Henkilöstön uskotaan olevan sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioon silloin, kun valmentavan esimiestyön kautta työtyytyväisyys on korkealla ja valmennettavaa kehitetään henkilökohtaisesti jatkuvasti niin ammatillisessa mielessä, kuin myös urakehityksen osalta.

Valmentavalla esimiestyöllä voidaan varmasti vaikuttaa sekä yksittäiseen työntekijään, että sitouttamisen kautta koko organisaatioon (K1).

Varmasti se sitouttaminen tähän organisaatioon, ettei lähtis vaihtamaan työpaikkaa sit niin helposti ja saisi sitten niinkun potentiaalisista työntekijöistä kehitettyä sellasia että sai heidän urakehitystään (K2).

Työntekijän sitoutumiseen se vaikuttaa myös vahvasti...(E2).

4.3.2 Valmentavan esimiestyön tavoitteet organisaatiotasolla

Valmentavalla esimiestyöllä nähdään haluttavan saavuttaa tiettyjä tavoitteita välillisesti yksilöiden kautta myös koko organisaation tasolla. Nämä tavoitteet ovat kohdeorganisaation esimiesten ja valmennettavien työntekijöiden mielipiteisiin perustuvia löydöksiä. Tutkimusaineistosta esiin nostettuja valmentavan esimiestyön organisaatiotason tavoitteita ovat:

- Organisaation menestyminen
- Osaamisen säilyminen organisaatiossa
- Uudet ideat ja innovaatiot

Mikäli uskomme organisaation menestymisen, osaamisen säilymisen ja innovaatioiden saavan vaikutuksia valmentavasta esimiestyöstä, on hyvä miettiä miten mahdolliset vaikutukset syntyvät ja millaisissa olosuhteissa valmentava esimiestyö vaikuttaa edellä mainittuihin osa-alueisiin. Edellä mainitut osa-alueet ovat mahdollisia tavoitteita, joita kohdeorganisaatiossa halutaan työntekijöiden kautta välillisesti tavoitella organisaatiotasolla ja joihin työntekijät ja esimiehet uskovat voitavan

vaikuttaa. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa kymmeniä viittauksia organisaatiotason vaikutuksiin. Näistä viittauksista luotiin kolme alaluokkaa, joihin haastateltavat viittasivat haastattelun aikana aktiivisimmin.

Organisaation menestymisen alaluokkaan liittyy vahvasti, työntekijöiden tehokkuuden lisääntyminen ja työtyytyväisyys sekä sitoutuneet työntekijät. Välillisesti organisaation menestymiseen nähtiin haastateltavien keskuudessa vaikuttavan asiakaslähtöinen palvelu, joka kumpuaa työtyytyväisyyden kautta, jolloin työtyytyväisyys näyttäytyy organisaation asiakkaille odotukset ylittävänä asiakaspalvelukokemuksena. Tehokkuuden uskotaan vaikuttavan työntekijöiden kautta välillisesti organisaation menestymiseen ammatillisen kehittymisen ja jatkuvan oppimisen kautta.

Sillä on kauaskantosisa saavutuksia, uskon että välillisesti ja pitkän ajan kuluessa se vaikuttaa tän organisaation tulokseen ja menestymiseen (E2).

Kyllähän valmentava esimiestyö tehostaa koko bisnestäkin sillon, kun työntekijät voi hyvin ja ne on motivoituneita ja saavat sitä reaaliaikaista apua ja motivointia. Se näkyy suoraan asiakkaille ja työntekijän työtyytyväisyyteen. (K3.)

Mä luulen, että viimekädessä siitä hyötyy niinkun ihan kaikki, kun ihminen kokee tekevänsä tärkeitä työtä, niin se näkyy asiakkaalle ja koko työyhteisölle (E3).

Mun mielestä tottakai aina kun on yritystoiminnasta kyse niin kaiken takana on se yrityksen menestymisen ja hengissä pysyminen, mutta siihen sitten taas vaikuttaa kyllä ne yksittäiset työntekijät, koska ilman työntekijöitä ja asiakkaita ei ois tätä koko toimintaa, että kyllä mun mielestä niiden tavoitteiden pitää ensisijaisesti kohdistua suoraan työntekijöihin (K6).

Osaamisen säilymisen alaluokkaan liittyy vahvasti työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Valmennettavien osalta tutkimusaineistosta oli havaittavissa myös se, että tiedon jakamista korostettiin valmentavan esimiestyön halutuissa saavutuksissa. Osaamisen säilymistä organisaatiossa nähtiin tapahtuvan silloin, kun työyhteisö on avoin ja luottamuksellinen. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa vuorovaikutuksellisuus korostuu ja organisaation henkilöstön on helpompi jakaa omaa osaamistaan ja tietotaitoaan organisaation sisällä muille työntekijöille, jolloin tiedon ja osaamisen säilyminen organisaatiossa lisääntyy.

Tämä hyödyttää koko organisaatiota että ihmiset tekevät pitkän uran saman yrityksen palveluksessa

jolloin tietotaitoa on usein paljon ja sitä pystyy hyödyntämään tulevissa tehtävissä (K4).

Ehkä mä ajattelen niin, että sillä osaamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen panostamisella myös pyritään kasvattamaan ja säilyttämään sitä osaamista ja taitoa sielä organisaatiossa. Ja sit tietenkin jakaen sitä talon sisällä, ettei se hiljanen tieto katoa sieltä organisaatiosta. Sitä voidaan jakaa hyvin, kun ilmapiiri on avoin. (K6.)

Tutkimusaineistosta korostui uusien innovaatioiden ja ajattelun kehittämisen merkitys keskusteltaessa siitä, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa ja minkälaisia vaikutuksia sillä uskotaan olevan koko organisaation tasolla. Innovaatioiden alaluokkaan liittyy läheisesti valmentavan esimiestyön käytäntöjen keskiöön noussut työntekijän pohdinnan ja ajattelun kehittäminen. Keskiössä haastatteluissa uusien ideoiden ja innovaatioiden kohdalla oli se, että omat ajatukset tuodaan rohkeasti esiin ja esimies kuuntelee ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin uusien ideoiden pohjalta.

...että minä saan tehdä näin ja minä saan kehittää ja saan olla mukana ja tää on mun työ ja niin pois päin (E3).

Kyllä mä myös uskon, että kun työntekijät saa vapautta ja vastuuta ja joutuu itse pohtimaan asioita, kun kaikkea ei kanneta tarjottimella eteen, niin kyllä se ajattelun tehostaminen varmasti lisää myös uusia hyviä ideoita ihan liiketoiminnankin näkökulmasta (K6).

Koen myös, että olemme parempia kehittämään asioita, kun meillä on vapautta (E3).

4.3.3 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaation henkilöstö on lähes yhtä mieltä siitä, että valmentavalla esimiestyöllä pyritään tavoittelemaan yksilötasolla työtyytyväisyyttä, henkilökohtaista kehittymistä, vastuun ottamista ja sitoutumista. Organisaatiotasolla haastateltavat uskoivat valmentavalla esimiestyöllä haluttavan saavuttaa välillisesti valmennettavien työntekijöiden kautta organisaation menestymiseen, osaamisen säilymiseen organisaatiossa sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymiseen. Välillisesti organisaation menestymiseen nähtiin pystyttävän vaikuttamaan valmentavalla esimiestyöllä asiakastytytyväisyyden parantumisen, työsuoritusten ja työtyytyväisyyden kautta. Osaamisen säilymisen nähtiin tapahtuvan avoimen ja keskusteleavan

ilmapiirin kautta, jolloin tieto leviää helpommin työntekijältä toiselle. Ideoinnin ja innovaatioiden lisääntyminen nähtiin lisääntyvän oivalluttamisen ja pohtimiseen kannustavan ilmapiirin kautta.

Kuitenkin osa valmennettavista toi haastattelun aikana esiin, että he kaipaisivat enemmän informointia ja koulutusta valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he pystyisivät antamaan valmennussuhteelle enemmän, mikäli ymmärtäisivät vielä paremmin valmentavaa esimiestyötä ja sen tavoitteita. Oma päätelmäni on, että kohdeorganisaatio hyötyisi siitä, että valmennettaville järjestettäisiin esimerkiksi verkkokurssi valmentavasta esimiestyöstä, jossa tuotaisiin esiin valmentavan esimiestyön pääpiirteet ja seikat, joita sen avulla halutaan saavuttaa.

4.4 Esimiehen ja valmennettavan näkemykselliset erot valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa

Toisen tutkimuksen empiirisen alakysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia eroja kohdeorganisaatiossa on havaittavissa esimiehen ja valmennettavan välillä valmentavaan esimiestyöhön suhtautumisessa. Pääsääntöisesti tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että valmennettavat ovat hyvin tyytyväisiä kohdeorganisaation esimiestyöhön ja näkevät valmentavan esimiestyön hyvin positiivisena asiana. Valmennettavat ovat erittäin tyytyväisiä omiin esimiehiinsä, mutta kaipaavat kuitenkin osittain enemmän valmentavaa otetta jatkuvana, jokapäiväisenä toimintana.

Kaipaisin enemmän, se saisi olla päivittäistä, eikä pelkästään valmennustunteihin rajoittuvaa. Tiimitasolla kaippaa lisää, et se näkyis tiimihetkissä ja tiimipalaverissa. Et sitä ehkä eniten kaippaa kun vertaa aiempiin työpaikkoihin. Et ois enemmän sitä tiimitasosta motivointia ja kannustamista. Se lisäis sitä tiimihenkeäkin. (K2.)

Tutkimustuloksista oli kuitenkin havaittavissa joidenkin valmentavan esimiestyön käytäntöjen kohdalta esimiehen ja valmennettavan välillä erilaisia suhtautumistapoja ja erilaisia tuntemuksia siltä osin miten valmennettavat kokevat ja suhtautuvat tiettyihin osa-alueisiin. Suurimmat eroavaisuudet on havaittavissa palautteen antamisen ja valmennettavan kehittämisen ja kannustamisen sekä urakehityksen tukemisen osalta. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa esimiesten ja valmennettavien välillä myös suhtautumisessa valmentavan esimiestyön tavoitteisiin. Eroavaisuudet suhtautumisissa

esimiehen ja valmennettavan välillä oli jokaisen edellä mainitun osalta kuitenkin suhteellisen pieniä ja tutkimustuloksista on havaittavissa, että pääsääntöisesti valmentavaan esimiestyöhön ollaan erittäin tyytyväisiä kohdeorganisaatiossa niin esimiesten kuin valmennettavienkin puolelta. Nämä eroavaisuudet on haluttu kuitenkin nostaa tässä tutkimuksessa esiin sen takia, että yhdenmukaistamalla ja toimintaa ja ottamalla huomioon seuraavaksi luetellut seikat, on mahdollista kehittää kohdeorganisaation valmentavan johtamisen kulttuuria ja juurruttaa valmentava esimiestyö niin, että se toimisi entistä paremmin.

4.4.1 Esimiesten ja valmennettavien käsitykselliset erot valmentavan esimiestyön käytännöissä

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaineistosta ilmenneitä eroavaisuuksia esimiesten ja valmennettavien välillä käytännön osa-alueisiin liittyen. Tässä luvussa on nostettu esiin vain ne käytännöt, joissa eroavaisuudet esimiesten ja valmennettavien käsityksissä olivat merkittävimpiä. Näitä käytäntöjä olivat palautteen antaminen ja urakehityksen tukeminen.

Jokainen haastateltava koki saavansa kohdeorganisaatiossa palautetta, mutta selvästi tutkimusaineistosta ilmeni se, että valmennettavat kaipaivat palautteen rinnalle konkreettisia esimerkkejä siitä missä on onnistuttu tai mikä on mennyt erityisen hyvin. Tutkimusaineistosta voidaan havaita myös se, että kohdeorganisaation valmennettavat kaipaivat enemmän positiivisen palautteen ohella rakentavaa palautetta, sillä valmennettavat kokivat, että se auttaisi heitä kehittymään päivittäisessä työssään entisestään, kun heille oli selkeää se, missä on parantamisen varaa ja mitä voisi tehdä toisin.

Esimerkkejä valmennettavilta palautteen antamiseen:

Koen, että sitä tarvis olla enemmän. Myöskin just sitä huonoo palautetta, vähän liikaa tulee vaan sitä hyvää palautetta. Sitä huonookin palautetta kaipaais, koska muuten rupee leijuun pilvissä. Jokaisessa on kuitenkin aina parannettavaa ja mun mielestä esimiehet ottaa näitä asioita liian vähän esiin. (K1.)

Palautetta saa aina silloin tällöin. Toivoisin hyvän palautteen ohella myös sitä rakentavaa palautetta. Toisinaan kaipaen myös semmosta et eritellään sitä, että mikä nyt on sit mennyt oikeesti erityisen hyvin. Et jos silloin tällön saa semmosen palautteen et hyvin menee, jatka samaan malliin, niin siitä on aika hankala ammentaa sitä miten vois ammatillisessa mielessä kehittyä. (K2.)

Koen, että palautetta annetaan hyvin, mutta ehkä sitä voisi antaa enemmänkin! (K3).

Esimiehet kokivat suhteet valmennettaviinsa avoimiksi ja luottamuksellisiksi, mutta toivoivat palautetta enemmän myös valmennettavilta esimiehille. Valmennettavat taas selkeästi kokivat palautteen antamisen esimiehelle hankalaksi, sillä he kokivat vielä kohdeorganisaatiossa esimiesten aseman sellaiseksi, että palautteen antaminen ei ole riittävän helppoa.

Esimerkkejä esimiesten mielteistä palautteen antamiseen:

Kyllä mä koen sen hirveen tärkeeksi, että mun tiimiläiset antais mullekin palautetta, mutta liian vähän ne (tiimiläiset) antaa sitä palautetta mun mielestä. Mä kysyn joka kerta valmenustunnilla sitä onko jonkilasita palautetta mulle. (E3.)

Kyllä sitä palautetta voisi saada enemmän myös valmennettavilta ja kyllä mä koen, että valmentavassa esimiestyössä on molempien tarkoitus oppia ja kehittyä niin kyllä sitä palautetta itellekin kaipais (E2).

Esimerkkejä valmennettavilta palautteen antamiseen:

Esimiehelle on ehkä vähän hankalampaa antaa sitä palautetta. Koska mun mielestä sillon pitäis olla itellä joku konkreettinen esimerkki siitä miten asiat vois tehdä paremmin ja olla joku kehitysidea. Mun mielestä semmone turha huutelu ei johdu mihinkään. Mutta siis jos mulla on joku tärkeä asia minkä haluaisin tuoda ilmi, niin koen että en mene siitä tilanteesta lukkoon vaan pystyn antamaan palautetta, mutta haluan, että mulla on sillon joku konkreettinen parannuskeino, jos annan negatiivista palautetta. (K5.)

En mä myöskään joka kerta työtunnilla sano, että kylläpä meillä on täällä nyt niin ihanaa, et kyllä se tästä asemastakin johtuen on hiukan hankalampaa se palautteen antaminen sille esimiehelle päin (K6).

Yhtenä merkittävimpänä tekijänä valmentavan esimiestyön kehittämisessä valmennettavat kokivat urakehityksen tukemisen. Valmennettavat kaipasivat enemmän konkreettista toimintaa urakehityksen tukemiseksi. Valmennettavat kokivat, että he eivät tiedä riittävän hyvin mitä urakehitykseltä

vaaditaan ja millaisia uramahdollisuuksia kohdeorganisaatio tarjoaa. Urakehityksen tukeminen on valmentavan esimiestyön keskiössä valmennettavan kehittämisen ja sitouttamisen kautta.

Esimerkkejä esimiesten mietteistä urakehityksen tukemiseen:

Kyllähän se tietyllä tapaa myös palvelee sitä, että täällä on paljon halukkaita ihmisiä etenemään urallaan. Et autetaan heitä silloin löytämään ne roolit ja tavat, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Silloin se palvelee koko organisaatioo ja yksittäisiä työntekijöitä. (E1.)

Mä käytän myös valmentavaa otetta esimiestyössäni siinä ihmisten uran miettimisessä ja kannustamisessa. Et jos mä nään, että on leipääntynyt työhönsä ja ihan totaalisen kyllästynyt, niin mä oon keskustelun ja kysymisen ja oivalluttamisen kautta saanut ihmisiä tajuamaan, että kannattaa tehdä jonkinlainen muutos. Se vaatii myös aika paljon epäitsekkyyttä esimieheltäkin, et hyvä työntekijä et haluanko, että lähtee hakemaan jotain uutta paikkaa. Kyllä on oikein ihania esimerkkejä ja rohkasuja käynyt. (E3.)

Esimerkkejä valmennettavien mietteistä urakehityksen tukemiseen:

Jossain kohtaa on ollut puhetta urapoluista, mutta ois kiva et semmosia tuotais enemmän esiin, et jos haluat esimerkiksi tavotella tähän asiantuntijatehtävään tai johonkin toiseen tehtävään, niin tietäis, et mitä sulta vaaditaan (K2).

Kehityskeskusteluissa saa jonkun verran tukea urakehitykseen, mutta muuten se (urakehityksen) tukeminen jää aika vähäseks tossa ihan arjen tasolla. Mun mielestä urakehityksen osalta sitä valmennusta saa kyllä vähän vähemmän. (K5.)

Nyt mä ajattelen just sitä, että meillä on niin paljon nuorta porukkaa ja mä aattelen, että nuoret kaipaais sitä tietoo. Että mitäs siis, no joo, on intrassa tietoo, mutta siis esimies vois ihan ite ohjata ja ehdotella, että kiinnostaisko sua tommonen tai jos sä teet näin niin sä voisit edetä tonne ja tonne. (K3.)

4.4.2 Esimiesten ja valmennettavien käsitykselliset erot valmentavan esimiestyön tavoitteissa

Tutkimusaineistosta ilmeni vahvasti se, että esimiehillä oli selvästi valmennettavia parempi käsitys siitä, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa. Lähes jokainen haastateltavista oli epävarma siitä, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa ja monen valmennettavan haastattelun aikana tuli esiin se, että olisi hyvä, että valmentavan esimiestyön tarkoitusta tuotaisiin esiin ja selkiytettäisiin myös työntekijöille. Valmennettavat kokivat, että mikäli he tietäisivät mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa, pystyisivät he suhtautumaan siihen vieläkin vastaanottavaisemmin ja antamaan paremmin oman panoksensa valmennusprosessiin.

Valmentava esimiestyö pitäisi rantauttaa hienoista kalvoista ja suunnitelmista tänne arkeen, jotta se ihan oikeasti toteutus täällä kunnolla ja enemmän (K1).

No vähän ehkä on hakusessa se mitä sillä sitten halutaan. Et vähän on jotenkin vaikee hahmottaa sitä kokonaiskuvaa. Mun mielestä se olis helpompi sitten tuoda keskusteluun itekin jotakin, jos tietäis tarkemmin mihin sillä valmentavalla esimiestyöllä tähdätään. (K2.)

Esimiesten osalta tutkimusaineistosta voidaan havaita, että he ovat saaneet jonkin verran koulutusta valmentavaan esimiestyöhön liittyen ja heillä on valmennettavia kirkkaampana mielessä ne seikat, joita valmentavalla esimiestyöllä halutaan tavoitella. Esimiehet kuitenkin kaipasivat jatkumoa ja yhdenmukaisuutta valmentavan esimiestyön toteuttamiseen sekä resurssien huomioimista. Toisin sanoen kohdeorganisaation esimiehet tiesivät pääsääntöisesti mitä valmentavalla esimiestyöllä tavoitellaan kohdeorganisaatiossa, mutta he kokivat käytössään olevien resurssien olevan liian niukkoja valmentavaan johtamiseen jokapäiväisessä työssään. Tästä voidaan todeta, että valmentava johtamiskulttuuri vaikuttaa vahvasti organisaatiossa tapahtumaan valmentavaan esimiestyöhön, kuten Burdett (1998) tutkimuksessaan tuo esiin, tulee valmentavan esimiestyön ja valmentavan johtamiskulttuurin ulottua kaikille hierarkiatasoille, jotta valmentava esimiestyö voi onnistua.

...kyllähän meidän esimiesten aika menee paljolti kaikkeen muuhun näpertelyyn, raportteihin ja työvuorojen näpertelyyn. Pois siitä tiimistä tälläsiin hallinnollisiin tehtäviin. Mä koen, että mulla ei oo riittävästi aikaa tolle tiimille ja sille, että pystyis riittävästi harjottamaan valmentavaa esimiestyötä. Tietyllä tapaa myös se, että oman esimiehen tulee ymmärtää sekä hänen esimiehensä ja hänen esimiehensä tulee ymmärtää se tilanne, mikä meillä täällä arjessa on. (E1.)

Siinä on kaks näkymää, tietyllä tapaa me esimiehet ollaan aika vahvasti puun ja kuoren välillä, on ne alaisten toiveet ja sit taas ne johtoportaan toiveet ja me yritetään siinä painotella, et mitä me pystytään meille annetuilla resursseilla ja ajalla sitten tekemään (E1).

Tässä organisaatiossa siitä on ehkä tehty liian taidetta, koska mun mielestä se on ihmisyyttä, ihmisenä olemista ihmiselle. Se on jotenkin niin konseptoitu ja on tietyt mallit, okei niiden tarkoituksena on auttaa esimiestä ja toimia mallina. En mäkään mitään malleja oikein käytä, mutta mun oma tapa toimia on näiden mallien mukasta. Se pitäis tuoda enemmän konkreettisesti arkeen, eikä sen pitäis olla niin ”taidetta”. (E2.)

...kaipaisin sellaista jatkumoa, aiheen ylläpitoa, kertausta, sparrausta ja klinikoita. Aihetta pitäisi pitää pinnalla, tuetaan ihmisiä toimintamallin käyttöönotossa ja siinä että siinä pysytään. Eihän se tuu rutiiniksi, jos käyt yhden kurssin ja sen jälkeen oot ihan yksinäs asian kanssa. Sit se on vähän silleen, et joku voi ajatella, että toi ei tunnu mulle omalta, joten en muutu. Jos on valinnan mahdollisuus niin se kulttuuri ei tuu muuttumaan! Se pitäisi pitää jatkumona, jotta kaikki sitä tekisivät. (E2.)

4.4.3 Yhteenveto

Tutkimusaineistoa tarkastelemalla voidaan todeta, että työntekijöillä on huomattava merkitys valmentavan esimiestyön toteutumisessa ja onnistumisessa, sillä mikäli esimiehen ja työntekijän näkemykset valmentavasta esimiestyöstä ja siitä mitä sillä halutaan saavuttaa, eivät kohtaa, ei työntekijöitä saada valmennettua halutulla tavalla. Myöskään valmentavan esimiestyön toteuttamisella haluttuja tavoitteita pystytään saavuttamaan, mikäli esimiehen ja valmennettavan työntekijän käsitykset valmentavan esimiestyön tarkoituksesta eivät kohtaa.

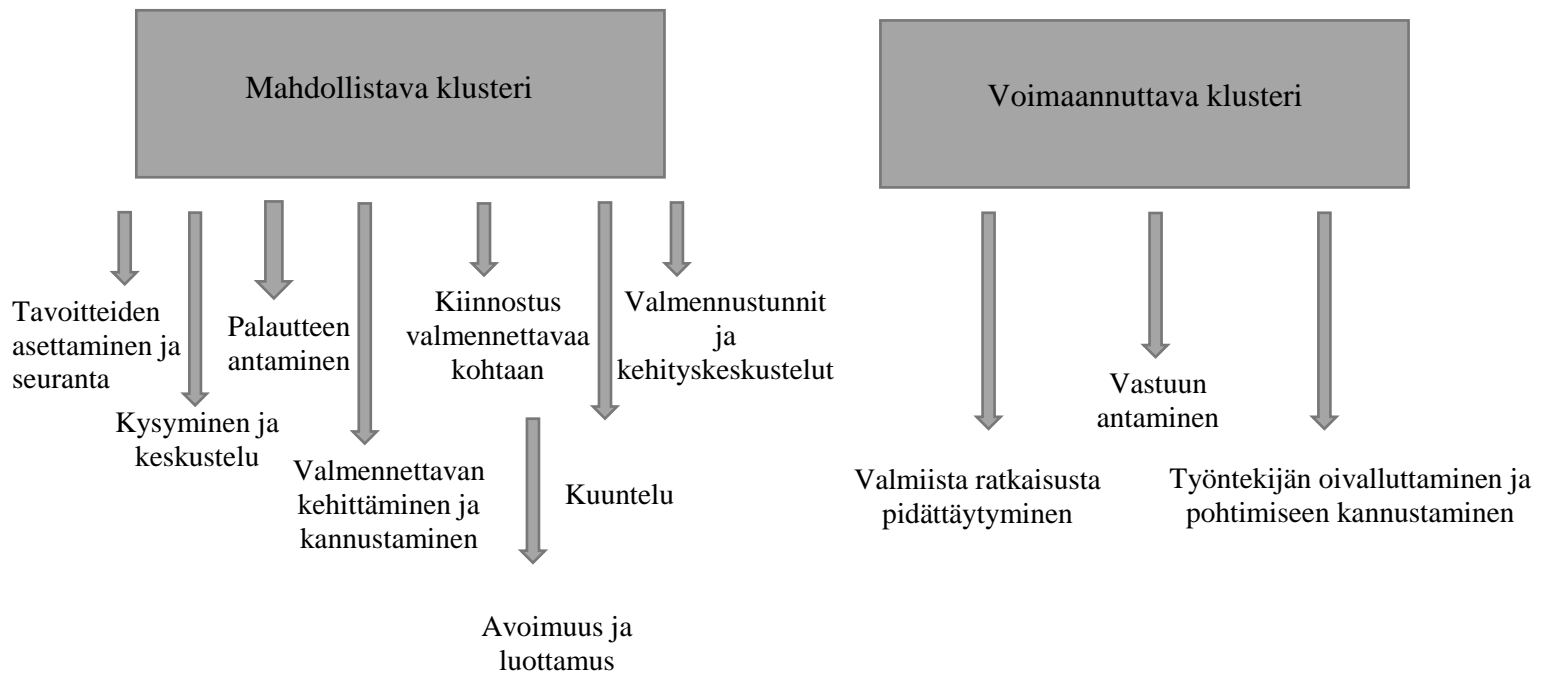
Esimiesten kohdalla resurssien niukkuus ja ajankäytölliset haasteet korostuivat tutkimusaineistossa sen osalta, että osa esimiehistä koki päivittäisen valmentavan johtamisen ja esimiehen ja valmennettavan välisen vuorovaikutussuhteen kehittämisen haastavaksi. Antonioni (2000) tuo omassa tutkimuksessaan esiin, että mikäli organisaatiossa halutaan harjoittaa parhaiten valmentavaa esimiestyötä, sitä tulee tehdä päivittäin, eikä vain muutaman kerran vuodessa kahden keskeisissä valmennustapaamisissa tai muissa virallisissa tilaisuuksissa.

5 Johtopäätökset

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa on linkitetty valmentavan esimiestyön käsite laajempaan ilmiönä finanssialan organisaation kontekstiin. Tutkielmassa tarkasteltiin aiempaan tieteelliseen tutkimukseen ja valmentavan esimiestyön teoriaan pohjautuen sitä, mitä valmentavan esimiestyön nähdään olevan laajempaan ilmiönä ja mitä organisaatiolta, esimiehiltä ja valmennettavilta edellytetään, jotta valmentavaa esimiestyötä voidaan toteuttaa.

Kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytäntöihin liittyen aineistosta tehdyillä havainnoilla on huomattavan paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös tietyiltä osin eroja Ellingerin ja Boströmin (1999) tekemään tutkimukseen. Ellingerin ja Boströmin (1999) haastattelusta poiketen, tämän tutkimuksen aineistosta ei havaittu ollenkaan viittauksia ulkopuolisen henkilön käyttämiseen valmentavassa esimiestyössä. Kaikki muut Ellingerin ja Boströmin luettelemat mahdollistavaan ja voimaannuttavaan klusteriin kuuluvat ilmentymät tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa ilmeni Ellingerin ja Boströmin (1999) listaamien ilmentymien lisäksi kiinnostus valmennettavaa kohtaan sekä konkreettisina toimenpiteinä valmennustunnit ja kehityskeskustelut. McCarthy ja Milner (2013) ovat nostaneet omassa tutkimuksessaan valmentavan esimiestyön ominaispiirteiksi konkreettisen toiminnan tasolla juuri valmennustuokiot ja kehityskeskustelut.



Kuvio 8. *Valmentavan esimiestyön käytäntöjen yhteenveto*

Edellä kappaleessa 4.1 mainitut haastatteluissa ilmenneet kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytännöt voidaan luokitella Ellingerin ja Boströmin (1999) tavoin voimaannuttavaan ja mahdollistavaan klusteriin kuten kuviossa 8 on esitetty. Ellinger ja Boström (1999) näkevät mahdollistavaan klusteriin kuuluvat käytännöt voimaannuttavia käytäntöjä edellä käyvinä toimintoina. Tässä tapauksessa haastatteluaineistosta ilmenneet alaluokat voidaan jakaa niin, että mahdollistavaan klusteriin kuuluvat kysyminen ja keskustelu, palautteen antaminen, valmennettavan kehittäminen ja kannustaminen, kiinnostus valmennettavaa kohtaan, kuuntelu, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, avoimuus ja luottamus sekä valmennustunnit ja kehityskeskustelut. Voimaannuttavaan klusteriin voidaan puolestaan nähdä kuuluvan valmiista ratkaisusta pidättäytyminen, työntekijän oivalluttaminen ja pohtimiseen kannustaminen ja vastuun antaminen. Ellingerin ja Boströmin (1999) tutkimusta verrattaessa tähän tutkimukseen voidaan huomata muutama merkittävä ero mahdollistavan klusterin osalta. Ellingerin & Boströmin (1999) tutkimukseen lisäyksenä tässä tutkimuksessa havaittiin valmentavan esimiestyön mahdollistavaan klusteriin kuuluvaksi kiinnostuksen työntekijää kohtaan sekä avoimuuden ja luottamuksen. Ellinger ja Boström (1999) nimesivät omassa tutkimuksessaan mahdollistavaan klusteriin kuuluvaksi ulkopuolisen henkilön mukaan ottamisen valmennussuhteeseen. Tässä tutkimuksessa ulkopuolisen henkilön mukaan ottaminen ei ilmennyt kohdeorganisaation valmentavaan esimiestyöhön kuuluvaksi osa-alueeksi.

Tarkasteltaessa sitä, mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan saavuttaa kohdeorganisaatiossa, tutkimusaineistosta korostuu, että kohdeorganisaation esimiehet ja valmennettavat uskovat, että valmentavalla esimiestyöllä tavoitellaan työtyytyväisyyden lisääntymistä, henkilökohtaista kehittymistä, vastuun ottamista ja sitoutumista. Parpei (2008) tutkimus tukee tässäkin tutkimuksessa käsiteltyä vastuun ottamisen tavoittelua. Parpein (2008) mukaan valmentava esimiestyö on henkilökohtainen tulos- ja kehityssuuntautunut prosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääteilykykyyn ja vastuun lisääntymiseen.

Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyi vahvasti ammatillinen kehittyminen, urakehittyminen, itseluottamuksen kasvu ja työsuoritusten tehostuminen. Työsuoritusten tehostumisen ovat tutkimuksessaan havainneet myös Kim ym. (2013). He havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät, jotka osallistuivat valmentavaan esimiestyöhön, olivat tyytyväisempiä ja motivoituneempia ja tehokkaampia kuin ne työntekijät, joille sitä ei tarjottu. (Kim ym. 2013.) Tässä tutkimuksessa havaittuja seikkoja tukee myös Milnerin (2013) määritelmä, jonka mukaan valmentava esimiestyö on prosessi, joka keskittyy parempaan suorituskkyyn sekä ensisijaisesti valmennettavan kasvamiseen ja kehittymiseen. Edellä esiin tuoduista valmennettavien ja esimiesten käsityksistä valmentavan esimiestyön tavoitteista, voidaan todeta olevan keskiössä juuri Milnerin (2013) omassa tutkimuksessaan ilmenneet tekijät.

Tutkimusaineistosta korostui niin valmennettavien kuin esimiestenkin puheissa sitoutumisen merkitys ja sen tavoittelu. Jokainen haastateltava uskoi, että valmentavalla esimiestyöllä tavoitellaan ja sillä voidaan vaikuttaa osittain myös työntekijöiden sitoutumiseen, mikäli valmentava esimiestyö on onnistunutta. McCarthy ja Milner (2013) antavat tälle tutkimustulokselle tukea omassa tutkimuksessaan, sillä he korostavat sitä, että valmentava esimies rohkaisee kehittymään ja sen kautta myös sitoutumaan siihen organisaatioon, jossa he työskentelevät.

Tutkimusaineistosta voidaan myös havaita, että esimiehet ja valmennettavat uskovat, että valmentavalla esimiestyöllä voidaan välillisesti pystyä pitkällä aikavälillä vaikuttamaan myös kohdeorganisaation menestymiseen. Kim ym. (2013) tuovat tutkimuksessaan esiin, että valmentava esimiestyö on usein liitetty korkeampaan tuottoon ja voittoon organisaatiossa jatkuvan kehittymisen vuoksi. Niissä organisaatioissa, joissa valmentava esimiestyö on omaksuttu, valmennuksesta on tullut osa esimiesten vastuuta ja yksi tärkeimmistä suorituskkyyn hallinta- ja harjoitusmenetelmistä. (Kim ym. 2013.) Myös Gilley ym. (2010) tuovat esiin tuottavuuden kasvun ja ajatuksen siitä, että yksilön

vaikutukset ovat yhteydessä organisaation vaikutuksiin. Tutkimusaineiston perusteella kohdeorganisaation esimiehet ja valmennettavat uskovat, että onnistuneen valmentavan esimiestyön kautta voidaan vaikuttaa kohdeorganisaatioon menestymisen, osaamisen säilymisen ja uusien ideoiden ja innovaatioiden kautta.

Tutkimusaineistosta pystyttiin nostamaan esiin esimiesten ja valmennettavien väliset erot palautteen antamiseen ja saamiseen suhtautumisessa. Haastatteluissa ilmeni selkeästi, että valmennettavat kaipaavat enemmän rakentavaa palautetta ja positiivisen palautteen oheen konkretiaa ja esimerkkejä siitä, mikä on mennyt hyvin. McCarthy ja Milner (2013) korostavat, että esimiesten tulee osata antaa palautetta rakentavasti, jotta valmennuskeskustelut ja päivittäinen valmentava esimiestyö olisivat hyödyllisiä. Esimiehet, jotka ovat itse olleet valmennettavina, kehittävät herkemmin uusia malleja siitä, kuinka antaa palautetta tehokkaasti. Oikeastaan valmentava esimiestyö alkaa siitä, että autetaan valmennettavia ottamaan vastaan palautetta, etenkin silloin, kun sen välillä, kuinka ihmiset näkevät itsensä ja kuinka toiset ihmiset näkevät heidän toimintansa, on eroavaisuuksia. Palaute on sitä tehokkaampaa, mitä paremmin se seuraa valmentavassa esimiestyössä asetettuja tavoitteita. (McCarthy & Milner 2013.)

Yksilön ja ryhmien saadessa arvostavaa ja rakentavaa palautetta, on mahdollista kasvaa (Dimas ym. 2016). Aika, paikka ja ihmissuhde ovat ne muuttujat, jotka vaikuttavat merkittävästi palautteen tehokkuuteen (Burdett 1998). Valmentavan esimiehen tulee myös tunnistaa se, että hänen antamansa palaute on se, miten esimies itse näkee kyseisen tilanteen. On ensiarvoisen tärkeää, että valmentaja antaa työntekijälleen luvan olla eri mieltä. Tämän tukemiseksi valmentavan esimiehen tulisi käyttää ilmaisua ”sinun olisi hyvä” tai ”sinun tulisi” sen sijaan kuin ”olen sitä mieltä, että”. (Burdett 1998.) Negatiivinen palaute on arvokkainta silloin, kun se annetaan rehellisesti, sensitiivisesti ja niin, että se heijastaa useampaa palautetta. Negatiivisen palautteen tulisi kyseenalaistaa joko tiettyä tulosta, prosessia, taktiikkaa tai strategiaa, eikä se saa koskaan kyseenalaistaa valmennettavan yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Burdett 1998.) Silloin, kun palautteen sävy on kriittistä, kommunikoinnin tulisi välttää vahingoittamasta työntekijän itsetuntoa. Tämä on mahdollista tehdä siten, että palautteesta tehdään tulevaisuuteen keskittynyttä, suorituksia eikä yksilöä arvostelemalla sekä rakentamalla valmennustekniikoita siten, että ne täydentävät työntekijän vahvuuksia heijastaen avoimuutta ja rehellisyyttä. (Burdett 1998.)

5.2 Käytännön implikaatiot

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavaa esimiestyötä laajempänä ilmiönä, joka sisälsi valmentavan esimiestyön konkreettisia ilmentymiä kohdeorganisaatiossa ja valmentavan esimiestyön toteuttamisen oletettavia tavoitteita sekä esimiehen että valmennettavan näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin nostamaan esiin esimiehen ja alaisen käsityksien välisiä eroavaisuuksia valmentavan esimiestyön toteuttamisen ja tavoitteiden osalta. Tutkimuksessa löydettiin kohdeorganisaatiolle ominaisia ja erityisiä ominaisuuksia, jotka omilta osin auttavat kohdeorganisaatiossa valmentavan esimiestyön toteuttamista ja jalkauttamista. Tutkimusta tehdessäni havaitsin sen, että on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa jokaisen organisaatiotason, työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon, merkitys valmentavan esimiestyön toteuttamisessa ja jalkauttamisessa sekä valmentavan johtamiskulttuurin luomisessa. Huomioimalla kaikki organisaatiotasot ja jalkauttamalla valmentava esimiestyö jokaiselle hierarkiatasolle, voidaan rakentaa koko organisaatioon ulottuvaa valmentavaa johtamiskulttuuria.

Johtamiskulttuurin luomisen ja kehittämisen osalta tutkimusaineistossa ilmeni erittäin vahvasti esimiesten resurssinäkökulma. Jokainen esimiehistä ja lähes puolet valmennettavista työntekijöistä nostivat esiin resurssi- ja ajankäyttönäkökulman valmentavasta esimiestyöstä keskusteltaessa. Esimiehet kokivat, että heillä tulisi olla enemmän resursseja ja aikaa valmentavan esimiestyön perinpohjaiseen harjoittamiseen ja sillä voitaisiin saada hyviä tuloksia aikaan. Esimiehet kokivat, että liian suuri osa heidän resursseistaan menee, hallinnollisiin tehtäviin ja raporttien luomiseen, vaikka kohdeorganisaatiossa on alettu entistä enemmän korostamaan valmentavaa esimiestyötä ja sen toteuttamista esimiesten keskuudessa. Esimiehet kertoivat saaneensa koulutusta valmentavana esimiehenä toimimiseen, mutta jäävänsä ikään kuin yksin valmentavan otteen kanssa koulutusten jälkeen. Tästä syystä esimiehet kokivat kaipaavansa jatkumoa valmentavan esimiestyön toteuttamiseen ja sparrausta tai benchmarkkausta, jotta he voisivat kehittää itseään entisestään valmentavina esimiehinä. Esimiehet kokivat myös, että valmentava esimiestyö ei ole riittävän yhdenmukaista kohdeorganisaatiossa, sillä valmentavan johtamisen kulttuuria ei ole saatu juurrutettua riittävän hyvin koko organisaation tasolle ja eri yksikköihin.

Valmentavan esimiehen voidaan nähdä toimivan sekä voimaannuttavalla että mahdollistavalla tavalla (Ellinger & Boström 1999) ja kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytännöt pystyttiin jakamaan näiden kahden tekijän alle, kuten luvussa 4 esitettiin. Useissa tutkimuksissa valmentavan esimiestyön on nähty sopivan loistavasti nykypäivän työelämän vaatimuksiin, mutta Goleman (2000)

korostaa, että valmentava esimiestyö on syytä nähdä ainoastaan yhtenä menestyvän esimiehen johtamistyylinä. Tässä tutkimuksessa valmentava esimiestyö nähdään yhtenä tehokkaana johtamistyylinä, jolla voidaan kehittää työntekijöitä, työyhteisöä ja työtyytyväisyyttä ja parantaa organisaation menestymistä välillisesti työntekijöihin vaikuttamisen kautta.

Tämän tutkimuksen kautta pyrittiin syventämään tieteellistä tutkimusta valmentavasta esimiestyöstä ottamalla vahvasti mukaan tutkimukseen työntekijöiden näkökulmia. Tutkimuksen tieteellisenä implikaationa voidaan todeta, että valmentava esimiestyö käsitteenä ja toimintana sekä sen oletetut tavoitteet tulee tuoda vahvasti organisaatiossa esiin, sillä tutkimustulosten mukaan valmennettavat kokivat, että mikäli valmentavan esimiestyön toteuttamisen tavoitteet olisi tuotu heille kirkkaammin esiin, olisi heidän helpompi antaa omalta puoleltaan parempi panostus valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa havaittiin, että valmentavan esimiestyön jalkauttaminen koko organisaatioon ja kaikkiin yksiköihin lisäisi valmentavan esimiestyön yhdenmukaisuutta ja näin ollen vahvistaisi myös organisaatiossa vallitsevaa valmentavaa johtamiskulttuuria.

Valmentavan esimiestyön käytännöistä on tehty useita tutkimuksia, mutta tämä tutkimus nosti esiin yhden käytännön, jota ei ole aiemmissa tutkimuksissa tarkemmin esitelty – kiinnostus valmennettavaa kohtaan. Valmentavassa esimiestyössä valmennettavia kehitetään ja autetaan kasvamaan ihmisenä ja ammatillisesti, kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa ei oltu tuotu esiin sitä, että valmentava esimies ei voi onnistua työssään, mikäli hän ei ole aidosti kiinnostunut valmennettavistaan. Aito kiinnostus valmennettavia kohtaan mahdollistaa sen, että valmennussuhteesta tulee aito, luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen. Nämä tekijät ovat valmentavan esimiestyön ytimessä.

Valmentavan esimiestyön vaikutuksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että tämän tutkimuksen tuloksena ilmeni myös yksi tekijä, johon tutkimuksen haastateltavat uskoivat valmentavalle esimiestyöllä voitavan vaikuttaa – osaamisen säilyminen. Tutkimusaineistosta voidaan havaita, että haastateltavat uskovat, että tiedon jakaminen ja sen kautta osaamisen säilyminen organisaatiossa on varmempaa valmentavan esimiestyön kautta, silloin kun työyhteisö saadaan luotua avoimeksi, luottamukselliseksi sekä vuorovaikutusta korostavaksi. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa vuorovaikutuksellisuus korostuu ja organisaation henkilöstön on helpompi jakaa omaa osaamistaan ja tietotaitoaan organisaation sisällä muille työntekijöille, jolloin tiedon ja osaamisen säilyminen organisaatiossa paranee.

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat vahvasti sidonnaisia kohdeorganisaatioon. Tätä tutkimusta on mahdollista kuitenkin soveltaa myös muissa finanssialan organisaatioissa tai myynnillisissä organisaatioissa. Muilta osin tutkimusta ei voi yleistää muihin organisaatioihin.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on kyse tiedeyleisön epäluulon poistamisesta ja heidän vakuuttamisestaan erilaisten tutkimustekstissä näkyvien merkkien ja kielellisten toimenpiteiden avulla. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi kietoutuvat osittain toisiinsa, eikä niitä voida erottaa aina toistaan eri toimenpiteiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tulee tutkijan jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja ottaa kantaa saman aikaisesti niin analyysin kattavuuteen, että tutkimuksen luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 208–209.)

Tutkimuksen arviointiin liittyy hyvin suuresti luotettavuus ja luotettavuuteen liittyy keskeisesti tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana se, että tutkija myöntää olevansa tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, sillä laadullisessa tutkimuksessa pidetään yhtenä tärkeänä luotettavuuden kriteerinä tutkijaa itseään. Tämä tarkoittaa sitä, että luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota koko tutkimusprosessiin ja tutkijan omiin pohdintoihin. (Eskola & Suoranta 2008, 219–221.) Hirsjärvi ym. (2009, 206) korostavat, että haastattelututkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi se, että haastateltava henkilö saattaa antaa vain sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. Laadullisessa tutkimuksessa myös ymmärryksen kaksisuuntaisuus eli se, kuinka haastattelija ja haastateltava kokevat ymmärryksen toisistaan, voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Tämän tutkimuksen osalta teemahaastatteluista on pyritty saamaan luotettavampia sen avulla, että haastateltavat ja kohdeorganisaatio on pidetty anonyymeinä ja tämä on ilmoitettu jokaiselle haastateltavalle ennen haastatteluiden tekemistä. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 20) korostavat luottamuksellisuutta ja informointiin perustuvaa suostumusta yhtenä tärkeimpänä eettisenä periaatteena tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin. Tämän tutkimuksen osalta jokainen haastattelu on tehty haastateltavan suostumuksella ja haastattelukutsuissa on mainittu, että

haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Jokaiselle haastateltavalle annettiin siis mahdollisuus pidättäytyä haastattelusta mikäli he eivät halunneet osallistua tutkimukseen. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin myös, että haastatteluissa esiin tulleet asiat käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös haastateltavien työkokemus, sillä pidempiaikainen työkokemus on lisännyt haastateltavan näkemystä aiheesta. Jokaisella haastateltavalla oli työkokemusta kohdeorganisaatiosta vähintään kolme vuotta.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 184–186) mukaan myös haastattelututkimuksen aineiston keruu ja käsittely, litterointityyli ja analyysivaiheessa tapahtuva luokittelu. Aineiston keruuseen liittyy vahvasti se, onko tallenteet toimineet oikein ja ovatko ne riittävän hyvälaatuisia. Litterointityylin luotettavuuteen puolestaan se noudattaako litterointityyli samaa kaavaa jokaisen haastattelun litteroinnin kohdalla. Analyysivaiheen luokittelun osalta luotettavuuteen vaikuttaa vahvasti se onko luokittelu ollut sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 184–186.) Tässä tutkimuksessa kaikki edellä mainitut seikat on pyritty huomioimaan tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan maksimoida.

Virheiden mahdollisuus on aina läsnä, kun puhutaan tieteellisen tutkimuksen tekemisestä. Tästä syystä on tärkeää arvioida tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkielmassa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan Yinin (2009) määrittelemän kolmen tekijän kautta. Nämä kolme tekijää ovat sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti (Yin 2009). Hirsjärvi ym. (2009, 231) tarkoittavat validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on mitattu juuri niitä tekijöitä, joita tutkija on aikonutkin mitata. Koskinen ym. (2005, 254) tuovat esiin, että validiteettia on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineiston tulkinta on sisäisesti ristiriidatonta ja loogista. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat muihin tapauksiin ja tutkimuksiin yleistettäviä. Sekä sisäisen että ulkoisen validiteetin tarkastelulla pyritään minimoimaan sellaiset virhetilanteet, joissa tulosten uskotaan olevan tosia, vaikka ne eivät olisi ja päinvastoin. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Hirsjärvi ym. (2009, 231) tarkoittavat reliabiliteetilla sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavia, eikä tutkimuksessa ole saatu vain sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata käyttämällä esimerkiksi erilaisia indikaattoreita havaintojen mittaamiseen, tekemällä tutkimusaineistosta havaintoja eri aikoina tai havainnoimalla samoja asioita useampaan kertaan. (Koskinen ym. 2005, 255.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan kysymällä teemahaastatteluissa haastateltavilta samoja asioita käyttäen erilaisia kysymyksiä ja mittaamalla näin

haastateltavien vastausten reliabiliteettia. Tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin vahvistamaan sillä, että teemahaastattelussa haastateltiin kohdeorganisaation jäseniä kahdesta eri ryhmästä – esimiehistä ja toimihenkilöistä – sekä eri tiimeistä ja korvauslajeista. Haastateltavat korvauslajit olivat, kaskokorvaukset, eläinkorvaukset ja liikenteen henkilökorvaukset. Eri tiimeistä ja tehtävistä olevien haastateltavien vastauksilla pyrittiin mittaamaan aineiston sisäistä ristiriidattomuutta. Ulkoisen validiteetin kohdalla on todettava, että tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena ja tapaustutkimus on aina ainutlaatuinen, eikä sitä voida suoraan yleistää muihin tapaustutkimuksiin. Kuitenkin tällä tapaustutkimuksella voidaan nähdä olevan yhteneväisyyksiä muiden finanssialan organisaatioiden kanssa, joten tutkimustuloksia voidaan ainakin joissain määrin yleistää finanssialalla.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tieteellinen tutkimus nostaa usein esiin myös tarpeellisia ja kiinnostavia aiheita jatkotutkimuksille. Aiemmissa tutkimuksissa on nostettu jatkotutkimustarpeiksi tutkia ja lähestyä valmentavaa esimiestyötä työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

Tässä tutkimuksessa ei pystytty tutkimaan syvällisemmin valmentavaa johtamiskulttuuria kohdeorganisaatiossa, sillä haastattelututkimuksella kulttuurin syvällisempi tutkiminen olisi jäänyt liian pintapuoliseksi. Kohdeorganisaatiossa valmentava johtamiskulttuuri on muodostumassa vähitellen, mutta sen kokonaisvaltaisen juurruttamisen eteen on tehtävä vielä töitä. Kohdeorganisaatiota hyödyntäisi vielä tarkempi kulttuurin tutkimus, jotta saataisiin käsitys siitä, miten valmentava esimiestyöllä on mahdollista saavuttaa silloin, kun valmentava johtamiskulttuuri on vahvasti juurrutettu organisaation joka tasolle ja yksikköön.

Yhtenä tutkimuksen rajoituksena oli se, että tutkimus pohjautui vain valmentavan esimiestyön kokemuserusteisuuteen ja positiivisiin puoliin. Valmentavan esimiestyön haasteista ja negatiivisista vaikutuksista olisi hyvä tehdä tieteellistä tutkimusta, jotta tämä tutkimusaukko saataisiin peitettyä ja saataisiin näin myös laajennettua valmentavan esimiestyön ilmiön tieteellistä ymmärrystä.

Kohdeorganisaatioon liittyvänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia tutkimusaineistossa esiintulleita esimiesten kokemia haasteita valmentavan esimiestyön toteuttamiseen juuri kohdeorganisaatiossa. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta ilmeni se, että esimiehet kokivat haasteena ainakin ajan käytön, resurssien niukkuuden ja koulutuksen ja jatkuvan valmentavan esimiestyön osaamisen kehittämisen ylläpitämisen. Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisikin siis olla tutkia tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimiesten kokemia esteitä ja haasteita valmentavan esimiestyön toteuttamiselle.

Tutkimusaineistoa analysoidessani pohdin myös, että hyvänä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia miten valmennettavien kouluttaminen ja tarkempi informointi valmentavaan esimiestyöhön liittyen vaikuttaa valmennussuhteen laatuun? Esimiehiä koulutetaan valmentavaan esimiestyöhön, mutta harvemmin valmennettavat saavat koulutusta tai tarkempaa informointia valmentavaan esimiestyöhön liittyen, joten olisi mielenkiintoista tietää, miten lyhyet valmennettaville osoitetut koulutukset vaikuttavat valmentavan esimiestyön toteuttamiseen tai laatuun.

Tämän tutkielman teoriaosuutta tehdessäni havaitsin myös, että valmennettavien edellytyksistä ja valmennettavilta vaadittavista ominaispiirteistä ei ole juurikaan tehty laajempaa tieteellistä tutkimusta, joten tämä voisi olla myös yksi jatkotutkimusmahdollisuus. Näin saataisiin empiiristä tietoa siitä, minkälaiset henkilöt ovat sopivimpia valmennettavia. Esimiesten osalta tällaista tieteellistä tutkimusaineistoa näyttäisi olevan melko vahvasti saatavilla.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). *Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Antonioni, D. (2000). Leading, Managing and Coaching, *Industrial Management*. 42 (5), 27–31.
- Bachkirova, T. Spence, G. & Drake, D. (2016). *The SAGE Handbook of Coaching*. London: Sage Publications.
- Beattie, R.S. (2002). Developmental managers: line managers as facilitators of workplace learning in voluntary organizations. *Unpublished doctoral thesis*, University of Glasgow, Glasgow.
- Beattie, R.S., Kim, S., Hagen, M.S., Egan, T.M., Ellinger, A.D. & Hamlin, R.G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 16, no. 2, pp. 184–201.
- Bommeljé, R. (2015). Managerial Coaching. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015: 69–77.
- Bond, C. & Seneque, M. (2012). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, vol. 32 Iss 1 pp. 57–72.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2):142–152
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). *Making coaching work*. London: CIPD Publishing.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching*, 2. painos. London: Sage Publications.
- Dimas, I. D., T. Rebelo, & P. R. Lourenco (2016). Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 66.5 : 233–242.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no. 4, pp. 435–458.
- Ellinger, A., Hamlin, R. & Beattie, R. (2008). Behaviour indications on ineffective managerial coaching. *Journal of European Industrial Training*, 4:32.

- Ellinger, Andrea D., & Robert P. Bostrom (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18.9:752–771.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evered, R. & Selman, J (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 16–32.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristic of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23 (1), 53–70.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78–90.
- Graham, S., Wedman, J., F. & Garvin-Kester, B. (1993). Manager Coaching Skills: Development and Application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(11), s. 2–13.
- Hagen, M. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17.
- Hamlin, R., Ellinger, A. & Beattie, R. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11:3, 287–305.
- Harmaja & Hellbom (2007). Coaching – toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen*. Kustannesosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 59–85.
- Kim, S., Egan, T.M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, vol. 28, no. 3, pp. 315–330.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*, 1. P. Edn, Kauppakamari, Helsinki.

- Ladyshevsky, Richard, K. (2010). The manager as coach as a driver for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), s. 292–306.
- Lambrechts, F.J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J.P. & Schein, E.H. (2011). Learnign to help through Humble Inquiry and Implications for management research, Practise, and education: An Interview With Wdgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, no. 1, pp. 131–147.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luoma, M & Salojärvi, S (2007). *Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä*. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava Ote Esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki 21–37.
- Maner, J. (2016). Good bosses switch between two leadership styles. Harvard Business Review, joulukuu. [verkkajulkaisu] Saatavilla: <https://hbr.org/2016/12/good-bosses-switch-between-two-leadership-styles>. [Viitattu: 3.3.2018].
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, vol. 32, no. 7, pp. 768–779.
- McComb, C. (2012). Developing coaching culture: are your managers good coachees?. *Industrial and Commercial Training*, 44.6: 345–348.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 171, tammikuu, s. 1011–1016.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what’s to come. *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), s. 70–88.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32 Iss 3 pp. 106–109
- Ristikangas, M & Grunbaum, L. (2013). *Valmentava esimies*. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Rogers, J. (2004). *Coaching Skills, Maidenhead*: Open University Press.
- Räsänen, M. (2007). *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Senge, P.M. (1990). The Leader’s New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32:1.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard business review*, 82(11), 82–93.

- Säntti, R (2007) *Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus*. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja Johtajuus: Valmentava Ote Esimiestyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki 77–97.
- Tuomi & Sarajärvi (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Turner, P.S. (2012). A Strategic Approach to Coaching in Organisations: A Case Study. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 10(1), s. 9–26.
- Viitala, R. (2007b). *Esimiehestä coach*. Teoksessa Räsänen, M., toim. *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*, s.77–97. Helsinki: Edita Publishing.
- Waldroop, J., & Butler, T. (1996). Executive as Coach. Harvard Business Review. Marras–joulukuu 1996. 74(6). *Leadership Perspectives*. Burlington: Ashgate Publishing Company. s. 173–179.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO 1, YKSILÖHAASTATTELU TYÖNTEKIJÖILLE

TAUSTATIEDOT

1. Ikä ja koulutustausta?
2. Kertoisitko hieman taustastasi, mitä teet yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt yrityksen palveluksessa?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MÄÄRITELMÄ

3. Kuvailisitko omin sanoin, mitä valmentava esimiestyö sinulle tarkoittaa?
4. Onko sinulla kertoa joku käytännön esimerkki tilanteesta, jossa olet kokenut valmentavaa esimiestyötä?
5. Miten koet valmentavan esimiestyön ja miltä valmentava esimiestyö sinun mielestäsi tuntuu?
6. Miltä suoritteiden seuranta mielestäsi tuntuu?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN TARKOITUS

7. Mitä valmentavalla esimiestyöllä mielestäsi halutaan saavuttaa? Mitä tavoitteita koet valmentavalla esimiestyöllä olevan yksittäisen työntekijän näkökulmasta? Entä koko organisaation näkökulmasta?
8. Miten koet itse hyötyväsi työntekijänä valmennettavana olemisesta?
9. Tukeeko esimiehenne mielestänne oppimistasi ja kehittymistäsi? Miten?
10. Millä tavalla esimiehenne johtaa sinua esimerkillään?

11. Missä tilanteissa haluat mieluummin valmentavaa kuin käskevää otetta esimiestyössä?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN EDELLYTYKSET

12. Mitä edellytyksiä mielestäsi esimiehellä tulee olla, jotta hän voi toimia valmentavana esimiehenä menestyksekkäästi?

13. Mitä mielestäsi vaaditaan työntekijältä, jotta valmentava esimiestyö voi onnistua tai olla menestyksestä?

14. Miten oma esimiehesi mielestäsi toteuttaa seuraavia tehtäviä:

- Esimies-työntekijäsuhteen kehittäminen?
- Kysely?
- Kuuntelu?
- Palautteenanto? Miten itse annat palautetta omalle esimiehellesi?

15. Minkälainen suhde sinulla on esimieheesi? Miten koet, että tätä suhdetta ylläpidetään ja kehitetään?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

16. Mikä valmentavassa esimiestyössä toimii mielestäsi tällä hetkellä ja onko jotakin mitä toivoisit valmentavalta esimiestyöltä tai koetteko että jotakin tulisi muuttaa tai tehdä toisin?

17. Tuleeko sinulla mieleen jotakin, mitä haluat tarkentaa tai lisätä aiempaan keskusteluunne?

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO 2, YKSILÖHAASTATTELU ESIMIEHILLE

TAUSTATIEDOT

1. Kerrotko hieman taustastasi? Koulutustausta? Mitä teet yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt yrityksen palveluksessa? Kuinka pitkään olet toiminut esimiestehtävissä?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MÄÄRITELMÄ JA TOTEUTUMINEN ORGANISAATIOSSA

2. Kuvailisitko omin sanoin mitä valmentava esimiestyö sinulle tarkoittaa?
3. Kuinka kauan valmentavaa esimiestyötä on harjoitettu tässä organisaatiossa ja kuinka kauan olet itse harjoittanut valmentavaa esimiestyötä?
4. Miten kuvailisit valmentavan esimiestyön tämän hetkistä tilannetta ja toteutumista tässä organisaatiossa?
 - Miten koet tilanteen erilaisena kuin silloin, kun valmentavaa esimiestyötä ei vielä harjoitettu?
5. Miten valmentava esimiestyö näkyy jokapäiväisessä työssä ja minkälaisia käytännön toimenpiteitä valmentavaan esimiestyöhön kuuluu omassa työssäsi?
6. Miten oma toimintasi ja käyttäytymisesi esimiehenä on muuttunut, kun valmentavaa esimiestyötä on alettu harjoittamaan?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN ONNISTUMINEN JA EDELLYTYKSET

7. Mitä esimieheltä mielestäsi vaaditaan, jotta valmentavaa esimiestyötä voidaan toteuttaa?
8. Mitä työntekijältä/valmennettavalta mielestäsi vaaditaan, jotta valmentavaa esimiestyötä voidaan toteuttaa?

9. Miten koet henkilökohtaisesti valmentavan esimiestyön?

10. Mitä valmentavalla esimiestyöllä halutaan mielestäsi saavuttaa?

- Mitä tavoitteita valmentavalla esimiestyöllä mielestäsi on yksittäisen työntekijän näkökulmasta?
- Mitä tavoitteita valmentavalla esimiestyöllä mielestäsi on koko organisaation näkökulmasta?

11. Kertoisitko jonkun käytännön esimerkin, jossa olet käyttänyt valmentavaa otetta esimiestyössäsi?

12. Onko sinulla kertoa esimerkkejä onnistuneesta valmentavasta esimiestyöstä?

13. Koetko, että sinulla on riittävät keinot/resurssit valmentavan esimiestyön harjoittamiseen?
Onko jotain mitä koet tarvitsevasi, jotta valmentava esimiestyö voi onnistua vielä paremmin?

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

14. Tulisiko valmentavaa esimiestyötä mielestäsi kehittää tässä organisaatiossa ja miten?

15. Tuleeko mieleesi vielä jotakin aihepiiriin liittyen tai haluatko lisätä jotakin aiempiin keskusteluihimme liittyen?